100
فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به

كين لانجدون

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة

100
فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به

بسم الله الرحمن الرحيم

100
فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به

كين لانجدون

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)

ص. ب ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠	٩٦٦+ ١
الرياض ١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣	٩٦٦+ ١
المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)			
شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠	٩٦٦+ ١
شارع الأحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠	٩٦٦+ ١
شارع الامير عبدالله	تليفون	٢٦٤٥٨٠٢	٩٦٦+ ١
شارع عقبة بن نافع	تليفون	٢٧٨٨٤١١	٩٦٦+ ١
الدائري الشمالي (مخرج ٥/٦)	تليفون	٢٧٥٤٧١٠	٩٦٦+ ١
القصيم (المملكة العربية السعودية)			
شارع عثمان بن عفان	تليفون	٣٨١٠٠٢٦	٩٦٦+ ٦
الخبر (المملكة العربية السعودية)			
شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٣٣١١	٩٦٦+ ٣
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١	٩٦٦+ ٣
الدمام (المملكة العربية السعودية)			
الشارع الأول	تليفون	٨٠٩٠٤٤١	٩٦٦+ ٣
الاحساء (المملكة العربية السعودية)			
المبرز طريق الظهران	تليفون	٥٣١١٥٠١	٩٦٦+ ٣
جدة (المملكة العربية السعودية)			
شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦	٩٦٦+ ٢
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٢٧٢٧	٩٦٦+ ٢
شارع التحلية	تليفون	٦٧١١١٦٧	٩٦٦+ ٢
شارع الأمير سلطان	تليفون	٢٣٨٢٠٥٥	٩٦٦+ ٢
مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)			
أسواق الحجاز	تليفون	٥٦٠٦١١٦	٩٦٦+ ٢
الدوحة (دولة قطر)			
طريق سلوى – تقاطع رمادا	تليفون	٤٤٤٠٢١٢	٩٧٤+
أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)			
مركز الميناء	تليفون	٦٧٣٣٩٩٩	٩٧١+ ٢
الكويت (دولة الكويت)			
الحولي – شارع تونس	تليفون	٢٦١٠١١١	٩٦٥+

إعادة طبع الطبعة الأولى ٢٠٠٥

موقعنا على الإنترنت ww.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلاتنا على :

jbpublications@jarirbookstore.com

THE 100 GREATEST IDEAS FOR BUILDING THE BUSINESS OF YOUR DREAMS

KEN LANGDON

CAPSTONE

المحتويات

المقدمة

يعمل كثير من الأشخاص في بيئات لا يشعرون فيها إلا بالقليل من الرضا عما يقومون به ، أو يشعرون بعدم السعادة فحسب . وقد يكون ذلك راجعاً إلى الملل من تكرار العمل الذى يقومون به لمدة طويلة . أو لأنهم قد سئموا عبثية وسخف العمل في بعض الشركات الكبرى نتيجة لسياساتها الداخلية ، ولتعدد الاجتماعات التى لا طائل من ورائها . ويشعر مثل هؤلاء بالتهديد لإحساسهم بعدم كفاية مهاراتهم لمواجهة متطلبات الشركة ، ويخشون أن تقوم الشركة بالاستغناء عنهم فى أى وقت ليقضوا مع عائلاتهم أوقاتاً أكثر . كل تلك السلبيات تقودهم إلى التفكير فى الاستقلال بأعمالهم الخاصة ، فيقوم الشخص منهم بإبلاغ رئيسه بأنه سيترك العمل وينطلق فى بناء مشروعه الخاص .

كما أن هناك دافعاً إيجابياً للاستقلال ، حيث ينظر الشخص ـ بشىء من الغيرة ـ إلى من استطاعوا إقامة مشروعاتهم وأعمالهم الخاصة بعد أن توقفوا عن العمل لدى الآخرين وتحقيق الثروات لغيرهم ، وبدءوا فى تكوين ثرواتهم الخاصة بأفضل الطرق ألا وهو استغلال نتاج عمل الآخرين . ومع أنهم كافحوا وعانوا كثيراً وواجهتهم خلال رحلتهم بعض المخاوف ، لكنهم فى النهاية حققوا النجاح . إنهم لا يتبعون أحداً ليقدموا له التقارير عن إنجازاتهم ، بل يعملون وقتما يشاءون ، ويضعون القواعد لأنفسهم ، حتى إنهم قد يرسمون لأنفسهم استراتيجية لبيع أسهم المشروع ـ فى النهاية ـ بمبلغ كبير محققين لأنفسهم معاشاً منتظماً يصل إلى ثلثي آخر مرتب حصلوا عليه .

ينظر العاملون أيضاً بإيجابية إلى شكل آخر من الاستقلالية ، وهذا النموذج يكون أقل معاناة من النوع الأول ، حيث يفضل البعض أن يحيا فى ظروف معيشية مستقرة ومريحة ، بدلاً من المخاطرة من أجل تحقيق مستوى معيشة مترفة ، ولكن فى كل الحالات يكون الأمر أفضل من الدخول في صراع محموم مع زملاء العمل ، خاصة عند العمل في إحدى المؤسسات العملاقة . فهؤلاء الأشخاص يعملون لحساب أنفسهم فى الوقت الذى يريدون ، ويرتدون الملابس العادية غير الرسمية ، ويجدون الوقت الكافى للعب الجولف ، وتسمعهم يرددون دائماً : " إننى أقضى وقتاً أطول مع أسرتى " ، كأمر إيجابى وليس على سبيل التهديد بالفصل من العمل . وبعض هؤلاء يقدمون على المخاطرة من أجل تحقيق الطموح ؛ ولذلك فإن مفهوم السعادة عندهم يختلف من وجهة نظر لأخرى .

ما هو بالتحديد مشروع أحلامك ؟ فلنفترض مثلاً أنك في المستقبل ، إن آجلاً أو عاجلاً ، قد ترغب فى بيع مشروعك إلى مساهمين آخرين كنوع من أنواع الاستثمار ، بحيث تقضى بقية حياتك ـ بعد ذلك ـ فى الاستمتاع وقضاء أوقات أكثر مع أسرتك ، مستفيداً من الثروة التى جنيتها ، والتى وفرت لك الاستقلال المالى المطلوب ؛ أو قد ترغب في أن تصبح مشهوراً ؛ أو قد تريد فقط تحسين مستوى معيشتك . أياً كانت أحلامك ، فإن الوقت المناسب لكى تبدأ التخطيط لها هو الآن . حتى فى حالة ما إذا قررت الاستمرار فى المؤسسة التى تعمل بها لفترة طويلة ، فعليك أن تفكر فى المهارات والخبرات التي قد تحتاجها فى اليوم العظيم القادم . بل حتى لو انحصرت أحلامك فى أن تستمر فى هذه الشركة الكبرى وأن ترفع من مستوى معيشتك من خلال هذا العمل ، فأنت أيضاً في حاجة إلى تعلم كيفية بناء مركزك الوظيفي فى شركتك وتدعيمه .

وإذا كنت قد بدأت عملك الخاص بالفعل ، فستحتاج إلى خلاصة خبرات وتجارب الآخرين لمساعدتك على تحقيق حلمك ، وهذا الكتاب يقوم بذلك . فلقد التقيت وتحدثت مع العديد ممن حققوا النجاحات طوال فترة تأليف هذا الكتاب ، وأتوجه لهم بكل التقدير على مساندتهم لي ، وقد سجلت ذلك فى نهاية الكتاب .

أعظم سبع أفكار لاتخاذ قرار الغطس

مقدمة

على الرغم من علمي بأن مقولة : " خذ قرار الغطس فى الماء " من الأقوال القديمة التقليدية ، فإنني لم أجد أفضل منها لوصف ما تفكر فيه عندما تبحث فى إمكانية ترك الوظيفة ذات العائد المثمر ، لدى صاحب عمل يراعى كل احتياجاتك المادية ، لكي تبدأ عملك الخاص الذي تحلم به . وهذه المقولة ملائمة لأنك ستتأذى فى البداية ، فأنت تعلم أن الماء بارد ، وأن الصدمة عندما تقفز ستكون شديدة ، وقد تتعرض للغرق . ولكن البديل هو أن تظل واقفاً على منصة القفز مردداً : " أقفز أم لا ؟ "

نتناول فى هذا الجزء بعض الأفكار المتعلقة فى الأصل بأمور يمكن لك أن تقوم بها قبل أن تقفز ؛ بداية من ضرورة التفكير على المدى القريب والبعيد (فكرة ١) وانتهاء بما نقوله مجازاً " شراء نفسك " بالخروج من الشركة الكبيرة التي تعمل بها (فكرة ٥) .

فكرة ١ ـ اعلم أن رأسين أفضل من رأس واحد

ستتوفر لك الفرصة فى نهاية هذا القسم لكي تقيس مدى قدرتك على الاستقلالية وإدارة عملك الخاص ، لكن يجب أن أوضح أولاً أننى استنتجت من خلال الملاحظات والمقابلات التي أجريتها مع من نجحوا فعلاً فى أعمالهم الخاصة ، أن من يدير شركة حديثة نامية يجب أن يكون له رأسان ، سواء بالمعنى الحرفى أو المجازى .

تتمثل تلك المشكلة القديمة فى محاولة إيجاد شيء من التوازن بين الضغوط الراهنة من ناحية ، والتفكير على المدى البعيد المطلوب لبناء الحلم من ناحية أخرى ، فيبدو الأمر على الوجه التالي :

١. بدون استراتيجية طويلة المدى ستواجه الشركات خطورة اتخاذ قرارات آنية يكون لها تأثيرات سلبية فى النتائج فى المستقبل .
٢. ولكن علينا أن نبقى واقعيين ؛ فرجال الأعمال واقعون دائماً تحت ضغط ضرورة أداء المهام اليومية . وعليهم تحقيق الأهداف القريبة ، والتغلب على المشاكل قصيرة المدى . وعليهم أيضاً الاستجابة لعملائهم ، أياً كانوا . فكل منهم منغمس فى مثل هذا الأعمال ، وفي التخطيط الإجرائى قصير المدى . وفى مثل هذه البيئة التي تتصف بسرعة الحركة ليس من المستغرب أن يأتي التخطيط للمستقبل فى المرتبة الثانية للاهتمامات .
٣. إذا كانت النقطتان السابقتان تصدقان على كل المؤسسات ، فهما للأسف تصدقان أكثر بالنسبة للشركات الصغيرة أو المبتدئة . وليس من المنطقى الدفاع عن تحرك تثبت صحته على المدى الطويل إذا كان سيؤدى إلى فقدان السيولة النقدية اللازمة للعمل حالياً . ولكن على الجانب الآخر ، قد تؤدى صفقة مبيعات خارج إطار المسار الذي خططت له إلى كارثة فى المستقبل .

نعود مرة أخرى إلى موضوع الرأسين . يحتاج القائمون على الشركات الناشئة إلى تبنى وجهتى نظر ، تتطلع الأولى إلى ما يمكن فعله مستقبلاً ، بينما تركز الثانية على ما يجب فعله الآن . وهذا يتطلب نوعاً من الأشخاص يستطيع أن يناقش المشكلة ، ويجد لها حلاً ، ثم يلتقط فوراً سماعة الهاتف ليبدأ فى تطبيق هذا الحل . أما بالنسبة للحلول ذاتها ، فقد تتطلب منك شيئاً من ألاعيب الحواة ، وقدراً من الارتجال والمناورة لمجرد حماية عملك من الغرق ، وذلك لأن ما قد تقابله من مشاكل خاصة بعملك ، قد لا تتوافر لها حلول لدى الآخرين إذا كانوا لم يقابلوا مثلها من قبل ؛ لذا فلن تجد نموذجاً لتقتدى به . وعلى ذلك فإن أحد الرأسين سيكون عليه أن ينظر

في الحلول أو الأنشطة التي قد ينصح بها بعض مديري الشركات الكبرى ، ثم تكشف أنها غير صالحة على الإطلاق .

ولكن مرة أخرى ، لا يمكن لأي شخص أن يبني مشروعه بدون التفكير في التأثيرات المستقبلية فيما يقوم به الآن ، وهذا هو ما يقوم به الرأس الآخر .

ويستطيع البعض القيام بدور الرأسين داخل عقولهم . حيث نجد الشخص يغوص في أعماق عقله ليستخرج أفضل ما لديه من إمكانيات ، ولكن من وقت لآخر يراجع نفسه ليتأكد من أنه لم يرهن المستقبل ، أو يجازف بالأهداف بعيدة المدى لتحقيق الأهداف قصيرة المدى . وقد يلجأ البعض لتكوين فريق عمل من شخصين ، يميل أحدهما إلى سرعة الإنجاز ، والآخر يتبنى التفكير الذى يقول : " تمهل دقيقة ، دعنا نفكر في الأمر ملياً " . وعليك عزيزى القارئ أن تفكر الآن : هل يمكن أن تقوم بهذين الدورين منفرداً ، وأن تنشئ داخل عقلك سور الصين العظيم الذي يفصل بين العمليتين ، أم أنك تحتاج إلى شريك ؟

فكرة ٢ ـ اختر حكماً أو معلماً مسانداً

وبفرض أنك قررت أن تبدأ مشروعك بمشاركة آخر ، سيكون القرار التالي هو نوعية المشاركة ، وهل ستكون متساوية أم أن أحد الشريكين سيكون لديه بعض الامتيازات عن الآخر ؟ خرج بعض المغامرين الرأسماليين بعد أن عملوا مع كثير من الشركات الناشئة بحكمة مؤداها أن كل فريق لا بد له من قائد محدد . ويؤيد البعض فكرة أن الشركات المحدودة لا يجب أن تكون نسبة المساهمة فيها مناصفة ، ولكن يجب أن يحصل أحد الشركاء على نسبة أكبر ، حتى ولو كان ذلك بنسبة ٥١ : ٤٩ ٪ . وعندما يلجأ الشريكان إلى الموازنة ما بين طريقتيهما في التفكير ، فعليهما أن يحددا مسبقاً من سيحتكمان إلى رأيه .

وعلى الجانب الآخر ، يرى بعض رجال الأعمال الناجحين من ذوى الخبرة الكبيرة أن فكرة الشراكة المناصفة بنسبة ٥٠ : ٥٠ ٪ . يمكن أن تؤدى إلى نتائج أفضل . لأنه إذا كان الشريك

الذي يفكر على مدى طويل صاحب النصيب الأقل فى الأسهم ، فلن يكون له القدرة على إيقاف الشريك " قصير النظر " فى حالة تسببه فى أخطاء تؤدى لخسارة الشركة . وفى هذه الحالة يلزم وجود شخص يقوم بدور المحكم أي يلعب دوراً فى عملية اتخاذ القرار ، وهو فى هذه الحالة لا تكون له سلطات تنفيذية ، ويتقاضى مرتباً صغيراً ، ويطلق عليه " رئيس مجلس إدارة الشركة " . فهذا الرئيس تكون له سلطة إجبار الشريكين خلال جلسات التخطيط (فكرة ٨٥) على اتباع المسار المنطقي ، ويقوم بإخطار الشريك الأكثر تهوراً بأن الطريق الذي يندفع فيه غير سليم ويضر بالمشروع ككل . وبعد الانتهاء من كل مناقشة ، يتوجه الشريك إلى شريكه ساخرا ويقول له : " هكذا أنت دائماً ، ألم أقل لك إن هذه الفكرة ليست جيدة " فى إشارة إلى تنازله عن مطلبه .

وفي حالة ما إذا كنت تقوم بكل العمل بنفسك ، تأكد أنك بنيت لنفسك ـ على الأقل ـ نمطاً مشابهاً لهذا الأسلوب في التحكيم . وليس مهماً من الذي يقوم بهذا الدور ، أهو المحاسب ، أم رفيق الحياة ، أم ابنك الكبير ، أم مدير البنك الذي تتعامل معه ؛ وعليك إيجاد شخص تثق به ، ويستطيع أن يخبرك بصراحة بأنك أخطأت (بعد إعادة التفكير لا أنصح بالاعتماد على مدير البنك الذى تتعامل معه في عمليه التحكم . فكما سنرى في صفحات تالية ، يهتم هذا المدير أكثر بتجنب الإقراض المشكوك في تحصيله أكثر من اهتمامه بتشجيع المشروعات التجارية الجديدة المغامرة . فإذا احتاج المشروع ثلاث سنوات حتى يحقق النجاح ويبدأ فى الربح ، سيكون مدير البنك قد ابتعد فعلاً عن المشروع) . اعتمد " روبرت تاونسند " الرئيس التنفيذي السابق لشركة " أوفيس " ، على كل من زوجته وشريكه في القيام بدور المحكم في عمله . كان يقوم ـ بحكم وظيفته ـ بمهام مدير التخطيط الاستراتيجي في إحدى شركاته . وقالت له زوجته ذات يوم عبارة جعلته يعيد النظر فى طريقته في أداء هذه الوظيفة حيث قالت : " وما الذي خططته اليوم يا عزيزي ؟ " وعندما أخبر صديقه ـ سريع الغضب ـ برأى مخالف لرأيه أثار حفيظته ، رد عليه قائلا : " لا أعرف يا صديقي بماذا تسمى ذلك ، ولكن نحن سكان شمال بريطانيا نشبه ذلك بمن زاد الطين بلة " .

فكرة ٣ ـ كن واضحاً تماماً لتحقق حلمك

إن أحد المصادر الرئيسية لهذا الكتاب بعض أفضل النصائح التي يقدمها لك الأشخاص الذين حققوا نجاحاً عظيماً . وجميعهم يتفقون على أمر واحد ، وهو : " لا تخلط بين أهدافك " . ومن بين تلك النصائح ، على سبيل المثال ، ما يتعلق بنوعية الأشخاص الذين تستعين بهم فى مشروعك ؛ وهذا يختلف طبقاً لطبيعة هدفك . فإذا كنت تسعى لأن يكون مشروعك هو " الأفضل " ، أو " الأكبر " فسيكون عليك الاستعانة بذوي الكفاءة العالية ، ولكن عليك أن تستعد لتحمل المشاكل التي سيجلبونها معهم . أما إذا كنت تسعى لأن تحيا حياة هادئة بعيداً عن قيود متطلبات أطراف خارجية ، فلن يكون عليك توظيف أشخاص لامعين مبتكرين تحقق بهم الامتياز .

إن الاحتمالات فى هذا الشأن يمكن تلخيصها فى ثلاث نقاط هي : " المال ، الشهرة ، أسلوب الحياة " وذلك على الوجه التالي :

- **المال** . البعض يرغب ببساطة فى أن يتمتع بالثراء ، والحصول على أكبر قدر من الثروة وفى أسرع وقت ممكن ، وبعدها يتقاعد مبكراً ليستمتع بوقت أكبر مع أسرته ، ويعوض ما فاته من ذلك فى شبابه . ولتحقيق ذلك ، يكون على الشخص أن يتبنى مشروع أحلامه مصحوباً بقيم واضحة لحاملى الأسهم يمكنه إقناع الآخرين بها ، وربما يتمكن حينئذ من تحقيق أرباح تتيح له مواصلة المشروع الحلم لمدة ثلاث سنوات أخرى قبل أن يتقاعد وينضم إلى قائمة أغنى خمسمائة شخص فى العالم . فالقرارات التي يتخذها مثل هذا الشخص تتسق مع نجاح كل القطاع الذي يعمل فيه ، ويكون هدفه الرئيسي هو تحقيق الثروة الشخصية ، وهذا ما يدفعه للمخاطرة فى مجال مشروعه الحلم لتحقيق ذلك . والأمر كما وصفه أحدهم قائلاً : " حسناً ، قد يبدو للمنظرين أن أعمالنا تنمو بسرعة فائقة ، ولكن شخصاً مثلي قد لا يرغب في أن يضطر لحفر حوض السباحة المنزلي بيديه " .

هذه النوعية من رجال الأعمال الذين يتسمون بالجاذبية غالباً وبشيء من الرهبة ، يعرفون بالتأكيد أن عليهم العمل بجدية ، ويفعلون أي شيء لتحويل الحلم إلى حقيقة . لذا ننصحك دائماً بألا تقف فى طريقهم إذا كنت من أنصار العيشة الهادئة . وتشمل عناصر قوتهم : الحماسة ، والقدرة على الاستيعاب الفوري للطريقة التي يجب عليهم اتخاذها لدفع أعمالهم للأمام ، والهدف عندهم سهل التحديد . والناجح منهم لديه بصيرة نافذة لمعرفة كيفية إدارة العمل مقابل أرباحه كصاحب العمل ، ويستطيع الجميع التعلم منه .

- **الشهرة .** هناك نوع آخر من الأشخاص يحلمون ببناء مشروعاتهم للشهرة فقط ، حيث يسعدون بظهور صورهم فى الإعلانات ، حيث يبدون وقد اتسموا بالحكمة ، وكلما حانت الفرصة للظهور فى صحيفة أو إجراء لقاء إذاعي يسارعون إليها . ولدى الشخص من هذا النوع رغبة طاغية فى الظهور ، وقد تتمثل فى دعوته لحضور حفل رسمي حكومي يلتقي فيه بالشخصيات الشهيرة . وهذا الشخص يجتهد فى عمله أيضاً ، ويؤدى ما هو مطلوب لتحقيق حلمه . وتتضمن عناصر قوته : الثقة بالنفس بلا حدود ، والاستقلال برأى تستحوذ عليه فكرة واحدة . أضف إلى ذلك قدراً كبيراً من الدعاية الشخصية التي يقوم بها ، وتفيد فى تطوير المشروع ، وتستطيع بسهولة أن تلاحظ الارتباط بين طموحاته وقدر النجاح الذي تحققه شركته . أما عن نقاط الضعف لديه ، فهي تتمثل فى الشك والخوف من الأشخاص الموهوبين فى نفس مجال عمله ، فهم قد يلقون بالظلال على صورتهم التي رسموها لأنفسهم كأصحاب التفرد في مجالهم ، لقد عرفت إحدى الشخصيات من هذا النوع ، وقد طلب صاحبها أن يكتبوا على شاهد قبره بعد وفاته (مؤسس شركة سبريت) . ترددت فى أن أقول له : " إن قيادات شركته الذين أفسد علاقته بهم بأسلوبه ، سيرقصون على قبره بعد أن يدفن فيه " .

- **أسلوب الحياة .** يشعر البعض بالإرهاق من العمل ومواصلة المنافسة المحمومة فى الحياة ، ويرغبون فى العيش فى ظروف أكثر ملاءمة . وكما سبق أن قلنا ، فإن هذا الطموح يغير كلياً

من الطريقة التي يديرون بها أعمالهم . فالشخص من هذا النوع تختلط حياته الشخصية بمشروعاتهم ، وتبدأ خطوات صنع القرارات المتعلقة بالعمل من زاوية الحياة الشخصية . ويحرصون على أن يكون مشروع أحلامهم متمشياً مع هواياتهم ورغباتهم ، وقد لا يحقق لهم ذلك الثراء الكبير ، أو الظهور عبر وسائل الإعلام ، حيث لم يكن ذلك متوقعاً ؛ وليس هذا هو النجاح من وجهة نظرهم .

وبناء على ذلك ، أى من الأفكار السابقة ينطبق عليك ؟ فالأفكار الثلاث تتوافر فيها شروط الأهداف الجيدة ، ألا وهى :

- **القابلية للقياس** ـ حتى يعرف صاحبها متى وصل إلى تحقيق الحلم .
- **القابلية للتحقيق** ـ لقد نجح كثيرون قبله ولم يكن من المتوقع نجاحهم (إن اتباع قواعد الفهم البديهى العام يتيح لك بناء مشروعك الحلم) .
- **الارتباط بتوقيت محدد** ـ لابد من معرفة متى تريد الوصول إلى هدفك ، فالعمر قصير .

ولكي تتكامل أوصاف هدفك يجب أن يكون محدداً وواضحاً أيضاً . فالهدف يحدد لنا الطريق : بدايته ، ومنتصفه ، ونهايته . وعلي ضوء ما سبق ، توقف لحظة لكي تقرر ما الذي تريده حقاً ، ثم واصل القراءة لتكتشف من خلال الاطلاع علي خبرات الآخرين ، وتطبيقات الأعمال الناجحة ، كيف ستنفذ قرارك .

فكرة ٤ ـ اعرف نفسك

كان هذا هو الشعار المرفوع على معبد " دلفي " أيام الإغريق ، وكان يمثل أفضل نصيحة . ومن خلال مناقشاتي حول أهم مزايا معرفة الذات ، صممت نموذجاً للتقييم الذاتي لكي أعطى مؤشرات

واضحة عما إذا كانت تتوفر لديك شروط البدء بمشروعك الصغير أم لا ، وعما إذا كانت صفات رجل الأعمال المخاطر تنطبق عليك أم لا . والآن انظر أى الصفات التالية ينطبق عليك ؟
أجب عن الأسئلة التالية ، والأرقام أمام كل عبارة تمثل الآتي :
(١) نعم (٢) غالباً (٣) ليس دائماً (٤) لا

أنا مستمع جيد	١	٢	٣	٤
أكره التخلي عن الأشياء	١	٢	٣	٤
أتصدي للأعمال الصعبة قبل السهلة	١	٢	٣	٤
تساند الأسرة قراري بالاستقلال بعملي	١	٢	٣	٤
أنا على استعداد للعمل طوال اليوم وكل يوم إذا تطلب الأمر	١	٢	٣	٤
لدى انضباط ذاتي	١	٢	٣	٤
أتمتع بالقدرة على بيع الأشياء	١	٢	٣	٤
أحب البيع	١	٢	٣	٤
أتخذ قراراتي بعناية	١	٢	٣	٤
أتعامل مع الضغوط بشكل جيد	١	٢	٣	٤
أتعلم من أخطائي	١	٢	٣	٤
أعمل بالنصيحة	١	٢	٣	٤
أستطيع تحفيز الآخرين	١	٢	٣	٤

يمكنني التفكير على المدى البعيد	١	٢	٣	٤
استمتع بالعمل المستقل	١	٢	٣	٤
أكره السياسات المكتبية التي تعترض تحقيق أهداف الشركة	١	٢	٣	٤
يمكنني الاستغناء عن الرسميات فى الشركات الكبيرة :(الاجتماعات المستمرة ـ مراسم توزيع الجوائز ـ احتفاليات الشركة)	١	٢	٣	٤
أحب أن أكون متحكماً فى الأمور	١	٢	٣	٤
أفضل أن أعمل لتحقيق الأهداف بدلاً من تنفيذ مهام محددة .	١	٢	٣	٤
أتفهم تماماً مخاطر استقلالي بعملي الخاص	١	٢	٣	٤

التحليل

اجمع ناتج إجاباتك وقارنها بالآتي :

- **من ٧٠ ـ ٨٠ نقطة**

أنت لست من نوع رجال الأعمال المخاطرين الذين سيبدأون مشروعهم الصغير ، وعليك قراءة هذا الكتاب كدليل لبناء حلمك الخاص بتكوين امبراطورية داخلية فى إطار المؤسسة الكبيرة التي تعمل بها .

• **من ٥٠ ـ ٧٠ نقطة**

حسناً ، لديك بعض المؤهلات اللازمة لقبول المخاطرة ، ولكن أعد النظر إلى الأسئلة التي اخترت فيها رقم (٣) ، أو (٤) واسأل نفسك عن إمكانية تطوير تلك الصفات في الحياة العملية . فإذا كانت الإجابة بنعم ، فانطلق فوراً إلى مشروعك ، ولكن استعد للسهر الطويل .

• **من ٣٠ ـ ٥٠ نقطة**

ابدأ فوراً ، لتحقق حلمك . فأنت لا تتمتع بالعمل في شركة كبيرة ، لذا فكِّر في الفوائد التي ستعود عليك .

• **من ٢٠ ـ ٣٠ نقطة**

ما الذي تنتظره ، ما هذا الغباء ؟ فأنت رجل أعمال بالفطرة . وكان عليك القيام بذلك منذ سنوات ، اقفز الآن ، فالماء بديع .

توقف لحظة ، لقد مررت بالجزء الأسهل من قسم " اعرف نفسك " .

عليك أن تسأل صديقاً أو قريباً أو زميلاً يتمتع بالثقة والمصداقية : هل يوافقون أو يختلفون مع تقييمك لنفسك ؟

فكرة ٥ ـ يسِّر الأمر على نفسك بشراء المشروع بالعاملين فيه

تميل الشركات الكبرى إلى اتباع الموضات السائدة . وقد كان الاتجاه العام في الثمانينات هو الاتجاه الشهير لتنويع الأنشطة ، حيث ينظر المديرون إلى الأعمال بدون ارتباط بالنشاط القائم فعلاً ، ويستخدمون أموال المساهمين لشراء مشروعات أخرى ، لدرجة أنهم وهم في خضم كثرة وتعدد مشروعاتهم التي تكوِّن مجمل أعمالهم ، تزداد صعوبة تبين القيمة التي جنوها من وراء

مشاركتهم في كل مشروع على حدة . وعندما ضرب الركود جميع الأسواق ، عاد تركيز هؤلاء المديرين على نشاطهم الأصلي الذي تخصصوا فيه . فأدى ذلك إلى التخلي عن المشروعات التي أضيفت إلي مهامهم ، ولم تعد لها قيمة استراتيجية ، بل لم تعد تحقق أرباحاً فى هذه الظروف . فإذا ما كانت شركتك قد اتخذت قراراً استراتيجياً على مستوى مجلس الإدارة ببيع أحد مشاريعها ، فقد تكون هذه فرصتك لكي تبدأ عملك الخاص فى نفس القطاع الذي أنجزت فيه لغيرك ، ويكون ذلك من خلال شراء كل أسهم المشروع الذي ستتخلى عنه الشركة بمن فيه من عاملين .

الشركات الكبرى تتخذ كثيراً من نماذج القرارات غير المنطقية، بل المجنونة أحياناً ، في التخلى عن أجزاء من مشروعاتها حيث تحقق بعد ذلك أرباحاً تؤدى لشعور تلك الشركات باليأس من مقدار سهولة تحقيقها .

وأحد الأمثلة المشهورة لذلك هو الإمبراطورية التي بنتها شركة الإعلانات الكبرى (ساتشي آند ساتشى) . فلقد اشترت الشركة عدداً كبيراً من الوكالات الصغيرة بأسعار كانت تتناسب مع مرحلة الازدهار الاقتصادي ، وهى الأسعار التي رأى كثيرون أنها مبالغ فيها ، وعندما جاءت فترة الركود حقق العديد من أصحاب تلك الشركات والوكالات الصغيرة مكاسب مزدوجة مرتين : المرة الأولى حين باعوا بأسعار عالية ، والثانية حين أعادوا الشراء بأسعار تقل كثيراً عما حصلوا عليه ، وذلك خلال ٢ ـ ٣ سنوات فقط .

ولقد قدمت هذا النموذج لكي نتذكر فى هذه المرحلة أن الشركات الكبرى تتخذ كثيراً من نماذج القرارات غير المنطقية ، بل المجنونة أحياناً في التخلي عن أجزاء من مشروعاتها ، حيث تحقق بعد ذلك أرباحاً تؤدى إلى شعور تلك الشركات باليأس من مقدار سهولة تحقيقها . وفيما يلي مثال علي ذلك يمكن أن نستمد منه قاعدة عامة واحدة ، ونعرف من خلاله أن الذي يتقدم لشراء كل أسهم المشروع تكون لديه ميزة واحدة أساسية عن أصحاب الشركات الكبرى ، وهي أنه مهتم بتفصيلات المشروع تكون الذي يوشك على امتلاكه ، بينما المديرون على الطرف الآخر ، تنشغل أذهانهم بأمور استراتيجية أخرى ـ مثل الحفاظ على مناصبهم .

لقد حدث أن عرضت إحدى الوكالات الإعلانية صفقة على صاحب إحدى الوكالات الصغيرة . ويتضمن هذا العرض الدخول بوكالته لتكوين شركة جديدة متفرعة من مؤسسة كبيرة . فإذا تم ذلك ، يحق له أن يتولى منصب رئيس مجلس الإدارة لهذه الشركة الجديدة التي تضم أيضاً ثلاث وكالات صغيرةٍ أخرى تم شراؤها . وكان السعر يعتمد على العائد المتوقع . أي إذا حقق مشروعه الأصلي هدفاً ربحياً معيناً ، فسيقومون بدفع مبلغ كبير .

والنقطة التي لم يفكروا فيها ، ولكن لاحظها رجل الأعمال الصغير فوراً ، هي أنه إذا استبعد مرتبه الذي كان يحصل عليه وتحول إلى الكيان الجديد الذي سيتم إنشاؤه ، فإن ذلك يضعه على منتصف الطريق لتحقيق الربح المستهدف طبقاً للصفقة في ضربة واحدة . أليست ملاحظة ذكية ؟

دعنا نتأمل هذا الموقف . إذا كنت تتفاوض مع إحدى المؤسسات الكبرى لكي تحصل على جزء من أعمالها يري مديروها أنه لا يحقق مكاسب ، فما عليك إلا أن تسعى للحصول على هذه الصفقة من خلال ترجمة الصفقة لأموال سائلة ، الفكرة ٥٥ ـ تناول صفقاتك بيسر . أما مدير المشروع الذي ستشتريه فهو يفكر فى إطار النظام المحاسبي الإداري . ففي معظم المؤسسات الكبرى على سبيل المثال ـ نجد أن المكتب الرئيسي لا يسمح بأي تقليل فى نفقاته ، فتتحمل الأقسام الكبرى بالمؤسسة نصيبها منها . وإليك ما يحدث إذا اعتبر المكتب الرئيسي نفقاته المحددة غير قابلة للتخفيض ، ولا يسمح بالاقتراب منها .

في هذه الحالة يتكلف المكتب الرئيسي ٢٤ مليون جنيه استرليني ، تقسم على الأقسام الرئيسية حسب إجمالي حجم مبيعاتها .

القسم	أ	ب	ج	إجمالى
حجم المبيعات	١٠٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
مساهمة القسم	١٨	٧	٥	٣٠
نفقات المكتب الرئيسي	١٢	٦	٦	٢٤
الأرباح	٦	١	(١)	٦

ويتضح من ذلك أنه على المدى الطويل ، ستتناقص قدرة القسم (ج) على الاستمرار ، ومن ثم سيتم اتخاذ قرار مؤسف ببيعه أو إغلاقه ؛ وبناء على الأفكار السابقة فإن المكتب الرئيسي سيرفض أي تخفيض فيما يحصل عليه ؛ ولذلك يتطلب الأمر إعادة التوزيع على باقي الأقسام .

القسم	أ	ب	إجمالى
حجم المبيعات	١٠٠	٥٠	١٥٠
مساهمة القسم	١٨	٧	٢٥
نفقات المكتب الرئيسي	١٦	٨	٢٤
الأرباح	٢	(١)	١

الآن ، سيواجه القسم ب نفس الصدمة .

القسم	أ	إجمالى
حجم المبيعات	١٠٠	١٠٠
مساهمة القسم	١٨	١٨
نفقات المكتب الرئيسي	٢٤	٢٤
الأرباح	(٦)	(٦)

أليس هذا جيداً ؟ إن رفض ربط نفقات المكتب الرئيسي بشكل مباشر بمساهمة الأقسام ، يجعلنا مجبرين مرة أخرى ـ وبكل أسف ـ على إنهاء النشاط كله وإغلاق المؤسسة . ومن هذه النقطة الناتجة عن التفكير غير المنطقى يبدأ بعض رجال الأعمال مشروعهم الجديد .

لقد تعرفت مؤخراً إلى أحد هؤلاء ـ خلال عملي فى الكتاب ـ بعد أن اشترى أحد أقسام شركة متعددة الجنسيات . فطبقاً للنظام المحاسبي الإداري للشركة كان هذا القسم يحقق خسارة فى العام السابق فقط مقدارها ٥٠٠ ألف جنيه استرليني . فاشتراه رجل الأعمال بمبلغ ٢٥٠ ألف جنيه استرلينى ، حيث حقق بعد ذلك ربحاً قدره ٥٠٠ ألف جنيه استرلينى فى العام التالي بدون مجهود يذكر . والأمر ببساطة هو أن النظام المحاسبي الذي تسير عليه الشركة الأم يعطى نتائج خاطئة لا يُعتمد عليها فأظهرت القسم باعتباره قسماً خاسراً .

الأمر يعتمد فى الأساس على استراتيجية مجلس الإدارة ، ولكن معظم مجالس الإدارة فى الوقت الحاضر مهتمون بإظهار كل ما يبرز ارتفاع قيمة الأسهم للمساهمين . لذلك يميلون إلى قبول الأفكار التي يعرضها مديرو المستوى المتوسط بشكل جيد لشراء حصص شركائهم في جزء من العمل . فهل يتناسب معك هذا الاتجاه ؟

فكرة ٦ ـ البحث والدراسة ليسا مسألة اختيار

قبل أن تقدم على المخاطرة ، لابد أن تلقى نظرة فاحصة على الموقف الذي توشك أن تضع نفسك فيه . فلقد اعتدت سابقاً أن تكلف إحدى شركات المعلومات ذات الشأن بإعطائك نتائج بحثها ومقابلاتها ودراساتها حول أحوال السوق والمنافسين وخلافه . وحيث إنك تعرف أسماء المنافسين الرئيسيين ، فما عليك إلا أن تدخل إلى مواقعهم على شبكة الإنترنت ، حيث ستجدهم يقدمون لك بكل انفتاح ٨٠ ـ ٩٠ ٪ من المعلومات التي تحتاجها بسرعة فائقة . ونفس الشيء ينطبق على السوق ، حيث تتاح ملايين من البيانات ونتائج الأبحاث مجاناً ، أو في مقابل بسيط .

وعلي ضوء ذلك ، لا يوجد لديك أي عذر لبدء مشروعك الحلم بدون معلومات كافية ، فلا تعتمد بشكل كلي على شبكة المعلومات الإلكترونية الإنترنت ، وتذكر البحث عن الجوانب المادية المحدودة لدنيا الأعمال . توجه لكي تلقى نظرة على المشروعات المنافسة وعلى العملاء ، وادرس البيئة التي ستعمل فيها .

وقد يبدو الأمر صعباً ومربكاً ، لكن عليك أن تتأكد من جميع المعلومات التي تريدها . وتلك قائمة المراجعة لأحد رجال الأعمال من أصحاب المشروعات الناشئة ، حيث يتخيل وضعه بعد ثلاث سنوات وهو يحقق حلم حياته . إنه يتساءل ويقول لنفسه : " ما الذي يتوجب عليَّ حتى أرد بالإيجاب على الأسئلة التالية " :

- من هم عملائي بالتحديد ؟
- هل أحب العمل مع هؤلاء الأشخاص ؟
- هل استطعت تكوين شبكة اتصال فعالة مع عملاء وموردي المشروع ؟
- هل يتكافأ المشروع مع طبيعة أسلوب حياتي المفضل ؟
- هل الأشخاص الذين جمعتهم حولي متشابهون في العقلية ؟

- هل ما أقوم ببنائه له قيمة ؟
- هل أضيف قيمة حقيقية ؟

إذا اتبعت هذه القائمة من الأسئلة ، فستجد أنها أولاً : ستقودك خلال بحثك ، وثانياً : ستجعلك تتأكد من خلال إجاباتك أن المشروع الذي أنت بصدده سيظل يمثل لك حلم السنوات الثلاث التالية ، دون أن يتحول إلى كابوس .

فكرة ٧ ـ تمتع بالحرية بالحصول على حق الامتياز

تعد هذه العملية نوعاً من المخاطرة المحسوبة ، حيث تقل كثيراً فرص فشل التوكيلات صاحبة الامتياز مقارنة بغيرها من الشركات الناشئة (لا شك أن الإحصائيات عن حالات الفشل تؤدى للإحباط ؛ ولذلك سنتجاوزها . فكل من نجحوا فى تحقيق الثروات لم يخافوا من السوابق التاريخية) . وعليك أنت أيضاً أن تبدأ في التسويق لمنتجك بافتراض أن امتياز إدارة المشروع الذي حصلت عليه له مكانة مستقرة بالسوق . وهذا سيضمن لك توافر عدد من العملاء ، لكن عليك البدء فى دراسة كل ما يتعلق بهم .

حاول أن تتوخى الدقة فى المعلومات الخاصة بالسوق وبالتنبؤات المتعلقة بالمبيعات المتوقعة التي تحددها لك الشركة صاحبة الامتياز . فكثيراً ما كانت هذه الأرقام متفائلة أكثر من اللازم ، وستجد أن بيان التدفقات النقدية فى مشروعاتها القائمة فى أكثر من موقع مبهرة ، وتتوقع تحقيق نفس النتائج مع المواقع المخطط إنشاؤها . في حين أنك قد تجد أن هذه المواقع الجديدة لا توجد لديها أية فرص بيعية .

وعلى ذلك حاول ألا تندفع بقوة للحصول على امتياز . فأصحاب حق الامتياز الذين تتفاوض معهم يقعون تحت ضغط إيجاد المزيد من الأعضاء في أسرع وقت ؛ لذا سيوفرون لك كل الأسباب القوية للإسراع فى اتخاذ القرار ، لأن هناك آخرين ينافسونك . لكن عليك أن تأخذ كل الوقت

اللازم لإجراء أبحاثك ودراساتك ، وانتبه أيضاً إلى آراء أصحاب الامتيازات القدامى بشأن عامل الخبرة . فلقد علمت من كثيرين ممن مروا بتجربة الحصول على حق الامتياز للبيع بالتجزئة ، مدى خطورة الاندفاع فى القيام بهذا المشروع . خاصة إذا لم تكن تتمتع بخبرة كافية لإدارة مثل هذا النوع من المشروعات . كما أن هذا النوع من المشروعات يتطلب ضرورة الاعتماد على خبرة قانونية يوفرها لك المحامون ، وإلا كان في ذلك مجازفة . وبالتأكيد ستدفع فى مقابل هذه الاستشارات القانونية .

أخيراً ، عليك أن تتأكد من أن هذا المشروع سيكون بعد سنوات قليلة هو مشروعك الحلم . ففى هذا النوع لن تكون حراً بشكل كامل ، حيث إن ما يقدم لك فى البداية من مساعدة ودعم ، سيبدو بعد ذلك على أنه تدخل فى شئونك . ومن الجوانب الخطيرة أيضاً أنك ستتأثر بأي خطأ يرتكبه زميل لك فى الامتياز لنفس الشركة فى أي بلد فى العالم (مثلما يحدث إذا تناول شخص ما طعاماً ملوثاً فى أحد مطاعم الشركة صاحبة الامتياز فى أي مكان فى العالم) . ولكن لن يكون مطلوباً منك فى بداية المشروع تقديم رأسمال كبير ، كما أن العائد يتحقق بسرعة ، لذا فعليك بالبحث فى هذا المجال ، خاصة إذا كنت تريد التخفيف من صدمة الارتطام بسطح الماء .

أعظم عشر أفكار للتخطيط لمشروعك

مقدمة

سأحاول بقدر الإمكان تجنب استخدام مصطلح " استراتيجية " فى هذا القسم . فلكل عمل أو مشروع استراتيجية ، ومشروعك ليس استثناء من هذه القاعدة ؛ ولكن كل ما نحتاجه فى هذا القسم هو الاتفاق على تعريف بسيط لهذه الكلمة ، ومن ثم ننطلق إلى فكرة أكثر تفصيلا وهى صياغة خطة المشروع على مدى قصير (سنة أو سنتين) . وهذا سيتضمن بعض الأفكار الأساسية ، ثم ننتقل بعدها إلى تفصيلات أكثر دقة عن المشروع ، مثل الأرقام وغيرها مما ستحتاج إليه لعدة أسباب :

- إنها تحدد لك بدقة النقطة التي ستتجاوز عندها المبيعات النفقات ، وهذا ما تتناوله **فكرة ١٧ (خطط للوصول إلى نقطة التعادل السعيدة)** .
- توفر لك البيانات اللازمة عند مقابلتك للمختصين فى البنك إذا ما قررت الحصول على قرض الآن أو فى المستقبل ، وهو ما تتناوله **فكرة ١٦ (تعامل مع النماذج البنكية بجدية)** .
- إن الوصول إلى التحديد بالأرقام هو الدليل القاطع على أنك درست الموضوع دراسة شاملة .
- مهما كانت عبقرية فكرة المشروع ، وتنفيذك له ، فعليك أن تعتاد التحدث عنه بلغة الأرقام والمبالغ المالية ـ والآن عليك البدء فوراً .

دعنا نلقى بعض الضوء أولاً على كلمة " استراتيجية " . أياً ما كانت التعريفات ، فإن استراتيجية العمل هي : " عبارة تصف ما ستقوم ببيعه ، ولمن ستبيعه ، وكيف ستنفذ عملية البيع " . وإذا أضفنا لهذا العنصر الثالث ما تعتقد أنه سيكون ميزتك التنافسية ، أو العنصر البيعي الفريد لديك ، فإن تعريف الاستراتيجية يكون قد اكتمل . ولكن إذا أردت المزيد ، فهناك تعريفات أكثر طولاً فى كتاب " أعظم مائة فكرة تبنى بها مستقبك المهني " .

والآن فلنلق نظرة على التفصيلات .

فكرة ٨ ـ اختر السوق الخاص بك بعناية

مهما كانت درجة وضوح الأمر ، فعليك بذل مزيد من الجهد والوقت للتعرف على من سيشترى منتجاتك وخدماتك . وبعد ذلك قم بتصنيفهم طبقاً لمعايير معينة قد تعتمد علي حجم أعمال العملاء ، أو التقسيم الجغرافي لمن ينتشرون عبر البلاد ، والعملاء الذين يقتصر عملهم على المستوى المحلى المحدود . ولإعطاء مثال على ذلك نتصور أن مشروعك هو إنشاء شركة مقاولات ، فقد يمكنك تصنيف العملاء على الوجه التالي :

- مستخدمون نهائيون للمنتجات .
- استشاريون مثل المكاتب الهندسية .
- مقاولون آخرون ، ومقاولون من الباطن .

الهدف من وراء هذا التصنيف هو التعرف على أكثر الفرص المتاحة في المستقبل ، وأفضل هامش ربح يمكن تحقيقه . وقد يعنى هذا أن تبدأ أعمالك فى السوق الأسهل الذى يحقق أرباحاً أكبر ، ولكن عليك بالتأكيد بناء سياسة التسويق والبيع لتشمل فئات أخرى من السوق ، ويمكن أن توفر لك أيضاً عقوداً أطول وأرباحاً أكثر ، وهذا بعد أن تتمكن من دخولها .

حتى فى هذه المرحلة مازال هناك مجال للحلم . فمع أنه قد يبدو أن الوصول إلى تكوين شركة كبرى فى مجال البناء ، وتكون ذات أفرع فى كل مكان أمر صعب فـيٍ هـذه المرحلـة ، لكـن مـن يدرى ما الذي يحمله المستقبل ؟ سجل هذا الحلم كتابة لكي يبقي حياً . وتذكر فـى هـذه المرحلـة التخطيطية أن الأحلام تتعامل مع ما هو معروف الآن ومع ما هو غير معـروف . ومـن البـديهى أن يقودك السير وراء أحلامك إلى اتجاهات غير متوقعه بالمرة .

وكثيراً من المشروعات الصغيرة بـدأت معتمـدة علـى عميـل واحـد . فـإذا كـان ذلـك هـو وضـع مشروعك ، فلا تتخذ من ذلك ذريعة لتجاوز هذا الجزء من العملية التخطيطيـة ، أو لأدائـه بـدون اهتمام ، إذ إنه لا شيء ثابت ، كما إن كل الأمور تتغير ، وعليك أن تعي الجوانب الرئيسية التي ترغب فى أن تتغير . فأنت مقدم على وضع الأرقام الخاصة بالسنة الأولى للعمل ، ولكن قـد تكـون فكرة طيبة أن تفكر فى عامين أو ثلاثة أعوام تالية بشأن الأسواق التي تقدم على دخولها .

فكرة ٩ ـ استخدم التقنية " النموذجية " لكي تفهم عملاءك

عادة ما يقارن العملاء بين خصائص السلعة أو الخدمـة الـتي سيحصـلون عليهـا مـن ناحيـة ، والسعر الذي يمكنهم أن يدفعوه من ناحية أخرى . وهم يدرسون أيضاً مدى جـودة عمليـات البيـع التى تقوم بها ، ومدى حرصك على ضمان رضا العملاء ، ونوعية العلاقات التـى يبنيهـا العـاملون فى مؤسستك معهم . وحتى تستطيع أن تكتسـب تفضـيل العمـلاء لمؤسسـتك علـى المـدى الطويـل تحتاج أن تفهم المعايير التى يضعونها للشراء ، وما هى الأسئلة التى يسـتخدمونها للمقارنـة بينـك وبين منافسيك ، ولكـى تفهـم هـذا بشـكل كامـل ، عليـك أن تتحـدث مـع العديـد مـن العمـلاء الحاليين ، والمحتملين بقدر مـا تستطيع . مـا الـذى يبحثـون عنـه ؟ وكيـف يتخـذون قـراراتهم بالشراء ؟

وعليك أن تجرى عملية تقييم لما يقوله العملاء عن وجهات نظرهم بشأن الخدمة " النموذجية " فى مجالات أربعة : المنتجات ، العمليات ، العاملين ، السعر . وبالطبع تستطيع أن تسألهم عـن

آرائهم فيما هو الأفضل بالنسبة لهم ، وذلك من خلال : مقابلات ، أو اتصالات هاتفية ، أو بدعوتهم للانضمام إلى جزء من جلسات التخطيط . فالنقاط التي يثيرونها تمثل " المعايير للشراء " ، وهى بالتأكيد ستقع فى أحد المجالات الأربعة التي ذكرناها . وقد لا تكون قادراً على إنجاز " النموذج المثالي " الذي يتطلع إليه العميل ، ولكن إذا عرفته فإنك ستتمكن من الاقتراب منه .

ولن تكون كل المعايير بنفس درجة الأهمية لدى العميل ، وعلى ذلك ستكون الخطوة الأولى فى هذه التقنية هي تحديد الأولوية لكل معيار . وعند انتهائك من تحديد معايير الشراء والنموذج المثالي من وجهة نظر العميل ، عليك أن تفكر فى أهميتها النسبية على مقياس متدرج من ١ ـ ١٠ . فلا شك أنك لن ترغب ـ عند اتخاذ القرارات بشأن ما ستقدمه ـ في أن تبذل جهداً كبيراً فى قضايا يراها العميل قليلة الأهمية ، فى حين تقلل من الجهد المبذول فى أمور يراها العميل أكثر حيوية . وهذه الأولويات سيكون لها تأثير في القرارات التي ستتخذ خلال عملية التخطيط بخصوص المنتج ، وعملية الإنتاج ، والسعر . وعليك بعد ذلك أن تضع كل النتائج داخل مصفوفة بالطريقة التالية :

نظرة العميل إلى القيمة

مجموعة المعايير	المعيار	النموذج المثالي كما يراه العميل	درجة الأفضلية
المنتج أو الخدمة : ما الذى تقدمه إلى العميل ؟	النوعية ، أو سهولة الاستخدام .	بدون أي عيب .	٧
العمليات : كيف تتعامل مع عميلك ؟	سهولة طلب المنتج .	مواصفات قياسية تحدد بالعقد لكل المكونات .	٣

العاملون : نوعية من يتعاملون ويتفاوضون مع العميل حول السعر .	خدمة ما بعد البيع .	مكتب واحد لتقديم الدعم للعميل .	٦
السعر : تكلفة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل .	تنافس الأسعار الموجودة .	أقل سعر ممكن .	٧

فكرة ١٠ ـ اعرف عدوك

إذا كان منافسوك كثيرين ، فعليك أن تختار منافساً رئيسياً منهم لكى تقوم بتحليل موقفه . فهناك العديد من مصادر المعلومات حول المنافسين . ومن ثم عليك أن تحصل على النشرات والمواد الترويجية التى يصدرها منافسك لكى تفهم ما يتصور أنها نقاط قوته ، وكيف يقدمها للعملاء . كما أن الصحف التجارية عادة ما تعقد مقارنات بين السلع المختلفة ، وتقدم كل ما هو جديد منها . ويمكن أيضاً أن تشترى التقارير الصادرة عن المكاتب الاستشارية المتخصصة ، ويمكن أيضاً أن يكون عملاؤك الحاليون والمنتظرون مصدراً للمعلومات التنافسية ، وكذلك موظفوك الذين كانوا يعملون فى المؤسسات المنافسة . وبعد ذلك يمكنك إعداد مصفوفة تضم المعلومات عن المنافسين ، والمعلومات المستمرة من العملاء من حيث قدرة المنافسين على تلبية قرارات البيع الخاصة بالعملاء ، وإلى أى درجة يعتبر منافسوك أقرب إليها .

وتعتبر معظم المؤسسات أن منافسيهم الحاليين هم الذين يقدمون السلعة أو الخدمة المماثلة . ولكن ليست هذه هى القضية . فهناك دائماً طريقة أخرى للأداء . قد يكون مشروعك الحلم هو تقديم خدمة نقل رجال الأعمال بواسطة الهليوكوبتر من موقع إلى آخر بعيد ـ جزيرة مثلاً ـ ثم تكتشف أن أحد المنافسين يقدم نفس الخدمة . ولكن مع وجود شركات لإقامة المؤتمرات عن

بعـد باستخدام خدمة الإنترنت والحواسب في السوق ، قد يتم الاستغناء عن الرحلات . لـذا فكـر فى احتياجـات عملائك ، وفي الطرق التي تلبى هذه الاحتياجات بعيداً عما تقدمه من منتجـات أو خدمات . ووسع من أفق تفكيرك بشأن الإمكانيات التنافسية ، حيث إنه مـن المؤكـد أن هناك مؤسسات أخرى تفكر في توسيع نشاطها في نفس القطاع الذي اخترته .

وسـع مـن أفـق تفكـيرك بشـأن الإمكانيـات التنافسـية ، حيـث إنـه مـن المؤكـد أن هنـاك مؤسسات أخـرى تفكـر في توسـيع نشـاطها في نفس القطـاع الـذى اخترته .

إن السوق لا يقف جامداً ، وكذلك منافسوك . فما كان يُرضـى العميـل ويجتذبـه لـن يظل كذلك للأبد . فكثير من الشركات تخلفت فى الماضي لأن المنتجـات المنافسة تم تطويرهـا ، وقـدمت إلى العميـل بصـورة جذابـة تلبـى احتياجاتـه ، وتعـبر عـن الـذوق الحديث ، ومـن ثـم عليـك أن تكـون مسـتعداً لمواجهـة مثـل هـذا الموقـف ، وأن تكـون استجابتك سريعة إذا حدث ما لم تكن تتوقعه ، وذلك بأن تضـع نفسـك فـى موقـع أول شخص اشترى المنتج الجديد .

لكن انتبه ، فأنت فى نهاية الأمر سيكون عليك أن تشرح للعملاء الحـاليين والعمـلاء المحتملين لماذا تتوقع منهم أن يفضلوا ما تعرضـه ، علـي مـا يعرضـه الآخـرون ؛ لـذلك عليك الاستعداد من الآن ، وواصل الاستعداد حتى تقتنع أنت شخصياً بالعرض .

فكرة ١١ ـ وصف ومقارنة الوظائف الرئيسية المطلوبة لبدء العمل

إذا مـا قـررت الشـروع فـى إنشـاء عملـك الخـاص ، فسـيكون مـن الضـرورى اجتـذاب بعـض الأشخاص ذوى المكانة الخاصة ممن يستطيعون تحويل حلمـك إلى حقيقـة . ولـتكن موافقتـك علـى الدور الذى سيلعبونه والمسئوليات التى سيتحملونها موافقـةً أكيـدة . وتأكـد أيضـاً مـن أن خـبرتهم السابقة مناسبة لهذا الدور ، وأن لديهم شبكة اتصالات وعلاقات مفيدة . فكل من ينضم إلى العمـل بمشروعك يجب أن يستحضر معه شبكة اتصالاته ومعارفه لتدعيم زيادة نسـبة المبيعـات . وسـجل كل هذه المعلومات مع الخبرات والمؤهلات . فإذا ما قمت بذلك مع كل القـائمين بالعمـل ، وأنـت

أيضاً منهم ، فسيكون لديك سجل كامل للمهارات اللازمة للانطلاق . وستمثل مرتبات هؤلاء نقطة بداية تكلفة النشاط الذى سيأتى فيما بعد .

فكرة ١٢ ـ كن واقعياً فى الوصول إلى سوقك

بدأت معظم المشروعات الصغيرة بحديث بين المالك والعميل الأول ، فالثاني وهكذا . ولكن عند نقطة معينة ـ تختلف من صناعة إلى أخرى ـ قد تجد أنه من الضروري إنفاق بعض المال على عملية الترويج والنشرات الدعائية البريدية ... إلخ . فكن حريصاً عند إعداد كتيب خاص عن الشركة . حتى لو اعتمدت على المكالمات الهاتفية في الدعاية والترويج ، ومن واقع خبرتى أرى أنه من الأفضل مواصلة المحادثة ، لأن الكتيب العام غير ذى جدوى ، حيث إن عملية البيع لديك تعتمد على تفهم احتياجات العملاء ، ثم اطلب تحديد موعد للمقابلة ، أو أرسل خطاباً خاصاً يلبى احتياجاتهم بدلاً من الكتيب الموجه للجميع .

وهذه الطريقة تعتبر مصفاة جيدة للعملاء ، فإذا وافق العميل على استقبالك ، فهذا تقدم جيد ؛ وإذا لم يوافق ، وطلب موافاته بالكتيب بدلاً من ذلك ، فهذه طريقة مهذبة لإنهاء المحادثة الهاتفية . وأنا لا أميل كثيراً إلى كتيب التعريف بالشركة ، حيث إنه لا يمثل بديلاً عن بيع سلعة محددة لعميل محدد .

وعند هذه المرحلة التخطيطية ، انظر إلى ما يفعله المنافسون للإعلان عن شركاتهم ، وقدر التكلفة اللازمة لمسايرتهم . وبعد ذلك قرر مدى ملاءمة الفكرة للسنة الأولى من العمل ، وتأثير ذلك فى حسابات الربح والخسارة .

فكرة ١٣ ـ تأكد من أن السعر مناسب

لابد أن تشتمل دراستك على هامش الربح المتاح فى مجال الصناعة التي ستعمل بها ، مطبقاً سياسة التسعير التي تؤدى إلى تحقيق الربح ، وتتيح القدرة على المنافسة فى نفس الوقت . وتعرف على السعر الذى يتوقعه العملاء : ما التسهيلات الائتمانية التى يريدونها ؟ وما الذى يمكن أن تقدمه من مزايا جاذبة للحصول على صفقة أفضل من المعتاد ؟ تذكر أن اللاعبين الجدد الذين سيدخلون السوق ـ وأنت منهم ـ لن يتمتعوا بالمرونة الكافية فيما يتعلق بالتدفقات النقدية حيث سيكونون فى أشد الحاجة إليها . لذا فعليك أن تبتكر وسائل إقناع تجعلك تحصل على جزء من ثمن السلعة مقدماً أو الخدمة ، أو كل الثمن مقدماً .

وعليك بعد ذلك أن تدرس كيف تحصل الديون وتلزم العملاء بسداد ما عليهم فى التوقيتات المتفق عليها ، ومن الذي سيتولى هذه العملية .

وفى النهاية عليك أن تحدد فريق البيع الذي ستوظفه . فهؤلاء هم مفتاح النجاح المبكر ، فإذا فكرت فى ضم آخرين غيرك للقيام بالبيع . ففى القسم التالي الذي يتناول الجوانب التمويلية للمشروع ، سأقترح عليك ألا تلجأ إلى أسلوب إدخال هؤلاء بنسبة مساهمة فى الشركة كنوع من تحفيز وجذب العاملين . فالمشروع مشروعك أنت ، لهذا لا تتخل عنه . وإذا وافقت على ذلك ، فإن البديل هو اتباع نظام مكافأة الموظفين الذين ينجحون في بيع ما تريد ، فى الوقت الذى تريد . لكنك إذا حددت نسبة ثابتة للموظف علي حسب ما يحقق من مبيعات ، فقد تواجه مشكلات تتعلق بتسعيرٍ المبيعات . حيث إن معظم رجال البيع سيرحبون بقبول ١٠٪ من مبلغ ٩٠٠ جنيه استرلينى بدلاً من بذل جهد أكبر للحصول على نفس النسبة من الثمن الكامل للصفقة وهو ١٠٠٠ جنيه استرلينى . فالتخلى عن بعض الأشياء يكون أسهل كثيراً من بيعها . وسيكون عليك أن تشرح لهم أن التخلى عن ١٠٪ من سعر البيع هو فى حقيقة الأمر تخلى عن ٣٣٪ من الربح ، أو أكثر . واحسبها إذا لم تكن تصدقنى ، وإليك هذا المثال على منتج ذى إجمالى هامش ربح منخفض :

	السعر قبل الخصم	السعر بعد الخصم
المبيعات	١٠٠٠	١٠٠٠
بعد خصم ١٠٪	—	٩٠٠
التكلفة	٨٠٠	٨٠٠
مصروفات البيع	٥٠	٥٠
الربح	١٥٠	٥٠

إن سعر البيع قد ينخفض بنسبة ١٠٪ فقط ، ولكن الربح الصافي انخفض بشدة بنسبة ٦٦ ٪ .

وأنا أعرف بعض أصحاب المشروعات الذين اتبعوا طريقة جيدة للتعامل مع فريق البيع وتحفيزهم لتحقيق إجمالى هامش الربح (ثمن المبيعات مطروحاً منه التكلفة أو الخدمة) بدلاً من رقم المبيعات . فالحافز في هذه الحالة هو البيع طبقاً لقائمة الأسعار . قد تكون هذه السياسة أكثر تكلفة من حيث نظام مكافأة الباعة ، لكنها تعوض تكلفتها . وعليك تحمل التكلفة طالما أنك لن تعطى العاملين لديك جزءاً من الأسهم كحافز ، ومن ناحية أخرى لا معنى لوجودك بالسوق إن لم تكن أسعارك معقولة ، والأمر كما ترى ما هو إلا معادلة صعبة .

فكرة ١٤ ـ اختيار موقع مشروعك

إذا ما كنت ستعمل فى مجال البيع بالتجزئة فستحتاج إلي محل ، ونتناول ذلك بالتفصيل فى فكرة ٦٧ و ٦٨ . أما إذا كنت تحتاج إلي ساحة للعرض ومخازن ، فإن نفس الفكرتين تناقشان ذلك . وإذا كان كل ما تحتاج إليه هو مقر للمكتب ، فيمكن أن تبدأ من المنزل ، اطلع على الأفكار ٢٣ ـ ٢٦ .

إذا كنت تحتاج إلى مساحة لمشروعك فعليك تدبر النقاط التالية :

- ما شروط العقد ؟
- إذا كان العقار بالإيجار القابل للتجديد ، فما هي قيمة تجديد الإيجار ؟
- إذا كان المكان مستأجراً ، فمتى سيعاد النظر في قيمة الإيجار ؟
- ما المعدل السائد فى نفس مجال العمل ؟
- ما نوع التأمين الذى ستحتاجه ؟
- ما الفترة المتاحة لاستخدام الموقع ؟
- هل هناك إمكانية للتوسع مستقبلاً ؟

تذكر أن المقر لا يفترض فيه أن يكون ضخماً ومجهزاً لإبهار الناس . إن العملاء يفضلون ، ويدعمون المشروع الجديد القائم على أسس احترافية وليس بالمظهر البراق . وبالنسبة لي شخصياً يفضل بعض عملائي زيارتي فى مكتبي بالمنزل ، حيث يجدون في ذلك راحة وخروجاً من دوائر العمل . المفتاح دائماً هو الاحتراف في الأداء ، مع القليل من العناية بالمكان .

وهناك بالطبع بعض الاستثناءات لهذه القاعدة . فليس مطلوباً منك أن تبدو كرجل أعمال من الدرجة الثانية ، أو كصاحب " مؤسسة محلية " . فإذا كان هدفك أن تتصدر ميدان الإعلانات مثلاً ، فستحتاج للبدء بتمويل قوي لتحصل على مقر فاخر من اللحظة الأولى للعمل .

فكرة ١٥ ـ أضف إلى حسابك تكلفة المعدات ، ونفقات بدء المشروع

يرغب البعض فى خفض النفقات اللازمة لبدأ المشروع الناجح بتقليل المبالغ المخصصة للمقر ، ولكنهم لا يحبذون ذلك بالنسبة للمعدات . فإن استثمار أحدث التقنيات وتحقيق الاستفادة الكاملة من طاقتها القصوي يبرر تكلفتها فى آخر الأمر . وعليك أن تستخدم تحليل التكلفة ، والعائد عند

اتخاذ قرارك بشراء المعدات . وقارن بين كل البدائل من حيث التكلفة ، فإذا كان شراء برنامج جديد للمحاسبة سيمكنك شخصياً ، أو يمكن زوجتك من التعامل معه بسهولة في إمساك الحسابات ، فقد تستغني عن المحاسب وتكلفته . وقد توفر لك طابعة بالألوان إمكانية تجهيز خططك فى أفضل صورة ممكنة ، وأن تطبع لنفسك النسخ اللازمة . وعندما يصبح لك موقع خاص على شبكة الإنترنت ، فإنك ستتمكن من السيطرة على الأعمال داخل المشروع ، وتقلل من النفقات . أما نفقات التشغيل الجارية فهي التي تمثل عامل الخطورة عندما تصبح ثابتة ، خاصة إذا كان حجم المبيعات منخفضاً ، أو كنت صاحب مشروع ناشئ . لذلك فإن استثمار التكنولوجيا فى مرحلة البداية سيقلل تماماً من هذه النفقات الجارية إلى أقل ما يمكن .

كن حريصاً ـ فيما يتعلق بالمعدات ـ على أن تتساوى مع منافسيك . فإذا كان فى مقدورهم مثلاً إنتاج خريطة أو رسم بالحجم الكبير عن طريق جهاز خاص بذلك ، فلابد أن يكون لديك نفس القدرات . وفى هذا المجال عليك أن تأخذ فى اعتبارك ما يلي :

- كيف سأقوم بشراء المعدة ؟
- ما المدى الزمني الذي ستفيدني فيه (إن شراء حاسب بمبلغ ١٠٠٠ استرلينى جنيه قد يتطلب ١٠٠٠ أخرى في ظرف سنه أو ١٨ شهراً) ؟
- ما مقدار نفقات التشغيل الجارية ؟
- هل نحتاج إلى مبالغ للتدريب حتى نتمكن من استخدام هذه المعدة أو البرنامج ؟

إذا انتهيت من هذه الحسابات فستكون قد أنجزت الجزء الأصعب من عملية التخطيط . والآن سنحول كل هذه الأفكار والقرارات إلى مصفوفات مالية وجداول للتدفقات النقدية .

فكرة ١٦ ـ تعامل مع النماذج البنكية بجدية

يتفق الاستشاريون ومديرو البنوك على أمر واحد على الأقل ، وهو أن معظم رجال الأعمال يؤكدون لهم أن لكل منهم طبيعة عمل تختلف كل الاختلاف عن الأعمال الأخرى ؛ لذلك فإن المعايير المطبقة على الآخرين لا تنطبق عليهم . وعلى ذلك يقضى مديرو البنوك زمناً طويلاً فى محاولة إقناع هؤلاء العملاء بأنه رغم صحة ذلك إلى مدى معين ، إلا أن هناك قضايا عامة وعالمية يجب أن تراعيها كل الأعمال التي يكون هدفها تحقيق الأرباح . فقد يكون من الصعب مثلاً على شركة خدمات أن تقوم بحساب ومتابعة إجمالى هامش الربح ، ولكن لابد للقائمين على أمور الشركة أن يقوموا بذلك . والبعض يتحجج بأنهم مختلفون في تخصصاتهم عن الآخرين ، وهذا يعنى أن كل شيء فى دنيا الأعمال قابل للتفاوض بشأنه . لكن لا أحد يعمل فى فراغ ـ المحامى ، المحاسب ، المستشار المالي ، المورد لأي سلعة ـ لذلك فإن كل أمر مفتوح للتفاوض .

وكل الحجج السابقة تبرز وتدافع عن شكل استمارة البيانات العامة الموحدة التى على طالبى القروض ملؤها ، حتى ينظر البنك في طلبهم . فإذا كانت الأفكار التي طرحتها فى هذا القسم مناسبة لفترة التحضير للمشروع من وجهة نظرك ، فإنني أكون قد حققت ما أهدف إليه . وإليك الآن ما استنتجته من مراجعة مجموعة من النماذج التى تستخدمها البنوك الرئيسية مع المشروعات الجديدة . وعليك التعامل معها بالجدية اللازمة ، وذلك للأسباب الآتية :

- إنك تحتاج إلى أن تدير علاقتك بشكل جيد مع البنك ، وهذا هو الانطباع الأول الذي سيكوِّنه البنك عنك وعن عملك الناشئ .
- أياً كان نوع مشروعك ، فإن معظم البنود الواردة فى النماذج ستنطبق عليك .
- ملء النماذج سيؤكد أنك فكرت فى كل النقاط الواردة سابقاً ، وحولتها إلى حسابات التكلفة والعائد وبيان عن التدفقات النقدية .

- هذه النماذج شاملة ، لذا عند استيفائها ـ فى كل الجوانب التي تنطبق عليك ـ تأكد من أنك غطيت كل الجوانب المطلوبة .
- إنها تمثل أول وآخر استشارة مجانية قد تحصل عليها من البنك .

الآن ، لا تنس النقطة المهمة المتعلقة بالتفاوض . فإذا واجهت صعوبة فى ملء نموذج بنكي ، فقد لا ترغب فى ملء النموذج التالي ، ولكن عليك أن تتغلب على هذا الميل حتى تتمكن من الحصول على أفضل اتفاق . وعليك أيضاً التوجه إلي بنك آخر لملء نماذجه ، فقد تكون شروطه أفضل . وإذا لم يقبل طلبك ، فقد يستلزم الأمر التوجه إلى ثالث ، وبذلك يكون لديك عرضان علي الأقل لتقارن بينهما ولتختار الأفضل . ولكن إذا خذلك بنك آخر ، فعليك مراجعة خططك لترى أين تكمن المشكلة .

فكرة ١٧ ـ خطط للوصول إلى نقطة التعادل السعيدة

فى النهاية ، لابد أن تتضمن خطة عملك تحليلاً لنقطة التعادل ، وذلك لفائدتك الخاصة . فإذا كنت قد نجحت فى جمع كل المعلومات السابق الإشارة إليها ، وعرفت التكاليف الثابتة ، والتكاليف العمومية غير المباشرة ، وإجمالى هامش الربح لكل منتج ، فما عليك سوى قسمة التكاليف الثابتة على هامش الربح الكلي للوحدة التى تنتجها لتعرف عدد الوحدات المنتجة التي يجب أن تباع حتى تصل إلى نقطة التعادل (النقطة التى تتساوى عندها الإيرادات مع المصاريف) . ثم اضرب عدد الوحدات فى سعر بيع الوحدة لتعرف قيمة المبيعات اللازمة لتغطية النفقات غير المباشرة عن طريق هامش الربح الكلي . واقسم الناتج على ١٢ لتعرف مستوى المبيعات الشهرية المطلوبة ، وعليك أن تتأكد أن معدل الدوران للمبيعات يغطى كل مصروفاتك الثابتة والمتغيرة لكل شهر . وعليك أيضاً أن تحدِّث هذه البيانات دورياً ، وبصفة خاصة الأرقام الخاصة بهامش الربح الكلى .

كما يمكنك أن تستخدم نفس التحليل لحساب مستوى المبيعات المطلوب مـثلاً لتغطيـة الإنفـاق من رأس المال ، أو زيادة عدد العاملين .

أعظم ست أفكار تساعدك على أن تكون " استشارياً "

مقدمة

يعتبر العمل الاستشاري أحد الأهداف التي يضعها لنفسه من يفضل نوعية كريمة ومعتدلة من الحياة ، إلا أنك لو تمكنت من هذا العمل ، فقد تجنى مالاً وفيراً فى نفس الوقت ، ولكن فى حدود معينة . والسبب فى ذلك أنك لا تقدم خدماتك طوال أيام العام . كما إنك لن تحقق شهرة ونجاحاً كبيرين فى هذا النوع من العمل ما لم تقم بأصعب وظائف الإدارة ، ألا وهو إدارة عمل مستشارين آخرين . فكثير من الأشخاص يتحولون إلى العمل الاستشاري فى منتصف الثلاثينات من عمرهم ، والبعض ينتظر إلى مرحلة متأخرة ثم يتقاعد مبكراً من وظيفته فى المؤسسات الكبرى . كما إنك إذا قررت أن تصبح استشارياً ، يكون عليك أن تستعد لكي تعمل وحيداً . وستجد مثلاً أن عملاءك قد يتركونك وحيداً ليحتفلوا بأعياد رأس السنة مع موظفيهم ، بينما تنصرف أنت بمفردك حاملاً حقيبتك لتصل إلى المكتب الخاوى الفسيح حيث مقر نشاطك الاستشارى .

عليك أيضاً أن تكون مستعداً لتحمل بعض الضغوط . ففى مجال تدريب الاستشاريين على سبيل المثال ، قد تستمر لفترة طويلة فى تدريس نفس المنهج لعدة سنوات . وتتمثل بعض الضغوط في أنك ستصبح معتاداً على المادة التي تدرب الآخرين عليها طوال ٣٠ دورة تدريبية مثلاً ، بحيث يصعب أن تتصور أن هناك من لم يعد يعرف المعلومات التي تقوم بتدريسها . ومصدر الضغط الثاني هو احتمالات عدم التعاقد على عدد أيام كافية لتغطية نفقاتك ، ليس فقط فى العام الأول حيث كل شيء جديد ومثير ، ولكن فى كل عام يليه ، فلم يعد هناك شخص آخر غيرك مسئولاً عن توفير فرص العمل لك .

المصدر الآخر للضغوط هو كونك الشخص المسئول فى كل الحالات . وسيكون عليك الإعداد الكامل للاجتماعات التمهيدية ، ثم بدء الندوة ، التي ستتولى إدارتها من الألف إلى الياء . وعليك أيضاً أن تتلقى مكالمات العملاء . فى مقابل كل ذلك هناك بلا شك فوائد ممتازة ؛ أولاها أنك لا تخضع لرئاسة شخص آخر (الحقيقة إنني أخشى عليك من أن تصير بعد وقت قصير صعب الخضوع للعمل تحت قيادة أى شخص) . كما أنك تتحكم فى تنظيم حياتك ، متى تبدأ العمل ، ومتى تنهيه . أنا مثلاً أفضل العمل صباح السبت ، حيث يتوقف الهاتف عن الرنين ، ولكن لا تفوتني أية مباراة زوجية فى الجولف أو الدوري الشهري الذى يقام يوم الخميس لهذه اللعبة . (لا أصرح بذلك للعملاء الجدد ، حيث قد يجدون ذلك غريباً ، ولكن بعد أن نتآلف يمكن أن أعتذر لهم عن عدم اللقاء يوم الخميس لهذا السبب) . دعنا الآن نتعرف على بعض الأفكار العظيمة التي عليك معرفتها إذا قررت العمل فى المجال الاستشارى .

فكرة ١٨ ـ حتى لا تسوء حالتك المالية

ينساق البعض وراء الاعتقاد الخادع بأن من يقرر التفرغ للعمل كاستشاري سيجنى مالاً وفيراً . نعم إن ما تحصل عليه سيظل معفياً من الضريبة على الدخل لمدة ١٨ شهراً ، مما سوف يزيد من صافى دخلك بصورة ملموسة ، ومن جانب آخر لن يخصم منك أقساط المعاش ، وسيظل الأمر كذلك لفترة إلى أن يتم الاتفاق على أسلوب لتنظيم دفع هذه الأقساط ، ولكن من جانب آخر يوجد عدد من بنود الإنفاق الملازمة للعمل المستقل ، ولابد أن تأخذها فى حسبانك . ونورد فيما يلي قائمة بالعناصر النقدية ، بما فيها ما يخصم من مخصصات استهلاك الأصول الثابتة :

- الإيجار ، والرسوم الأخرى .
- التأمين على المباني .
- تأمينات المشروع ، وتأمينات الالتزام .

- الكهرباء والتدفئة (حتى لو كنت تعمل من منزلك ، فهذا له تكلفة) .
- النظافة .
- الإصلاح والصيانة .
- الطباعة والبريد والأدوات الكتابية .
- فاتورة الهاتف .
- تكاليف السيارات .
- أجر ماسك دفاتر الحسابات .
- أجر المحاسب .
- مصروفات بنكية وفوائد دائنة .
- كتب وأبحاث .
- تسويق ودعاية .

هذه التكاليف قد تصل إلي ٢٠,٠٠٠ جنيه استرليني ؛ لذلك فإذا كنت تتقاضى حالياً مرتباً إجمالياً قدره ٣٠ جنيه ألف استرليني ، فيلزم أن يكون إجمالى الحجم الكلى للعائد في عملك المستقل كما يلى :

- نفقات ٢٠,٠٠٠ جنيه استرليني
- مرتب ٣٠,٠٠٠ جنيه استرليني
- معاش ٤,٥٠٠ جنيه استرليني
- إجمالي ٥٤,٥٠٠ جنيه استرليني

الآن ، فكر فى عدد الأيام التي سيُتاح لك العمل فيها للحصول على عائد في العام الواحد . وبعد طرح العطلات والإجازات ستجد أن المتبقي هو حوالى ٢٤٠ يوماً .

أثبتت الخبرة صعوبة توفر فرص عمل لأكثر من ١٤٠ يوماً فى السنة لمن يعمل كاستشاري بمفرده . وهذا يختلف عن عدد الأيام المتاحة مثلاً للمقاول الذي يعمل فى حدود ٢٤٠ يوماً لأنه أقرب في طبيعة عمله إلى الموظف منه إلى الاستشاري . ومن ثم على الاستشاري أيضاً أن يقوم بعملية التسويق لنفسه ، وإجراء الاتصالات اللازمة ، وتجهيز وإعداد العروض التوضيحية ، والأعمال التجهيزية لمن يطلبونها ، ويقوم بذلك فى الأيام التي يعمل فيها .

الجدول التالي يوضح مقدار العائد اليومي الذي يجب أن يحصل عليه الاستشاري ، ليعوضه عن خمس درجات للدخل الأصلي الذي كان يحصل عليه عندما كان يعمل موظفاً لقاء راتب ثابت . ونفترض أيضاً أن حجم العمل السنوي يتراوح ما بين ١٠٠ ـ ١٤٠ يوماً . قارن النتائج بوضعك الحالي حتى لا تجد نفسك وقد ازداد موقفك سوءاً عندما تقرر ترك الوظيفة والعمل كاستشاري مستقل .

الراتب الإجمالي المراد استبداله	٣٠,٠٠٠	٤٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠	٧٥,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠
أقساط المعاش	٤,٥٠٠	٦,٠٠٠	٧,٥٠٠	١١,٢٥٠	١٥,٠٠٠
المصروفات	٢٠,٠٠٠	٢٠,٠٠٠	٢٠,٠٠٠	٢٠,٠٠٠	٢٠,٠٠٠
إجمالي	٥٤,٥٠٠	٦٦,٠٠٠	٧٧,٥٠٠	١٠٦,٢٥٠	١٣٥,٠٠٠
المعدل اليومي (١٤٠ يوماً)	٣٨٩	٤٧١	٥٥٤	٧٥٩	٩٦٤
المعدل اليومي (١٠٠ يوماً)	٥٤٥	٦٦٠	٧٧٥	١,٠٦٣	١,٣٥٠

فكرة ١٩ ـ تعرف على قيمتك من وجهة نظر العميل

قدمت خدماتي الاستشارية من خلال شركة ليس فيها سواي لعدة سنوات . وإحدى هذه الخدمات كان عبارة عن إعداد مهمة تخطيطية لشركة كهرباء كبرى . وكانت هذه المهمة هى

المرحلة الأولى من ثلاث مراحل مرتبطة ، وتمت هذه المهمة الأولى بنجاح ، وكان المدير الذي تعاقد معي في غاية السعادة . عندما جاء موعد تنفيذ المرحلة الثانية ، كانت الميزانية المقررة لها كبيرة ، ولذلك فإنه طبقاً للوائح الشركة كان لابد من إجراء مناقصة ، وقد كان التوجه داخل الشركة هو إسناد العمل إلي المكتب الاستشاري الشهير " ماكنزي " الذي بذل جهوداً كبيرة للحصول على هذا التكليف . وطلب مني المدير الذي تعاقد معي فى المرحلة الأولي أن أدخل هذه المناقصة ، والتي دخلها أيضاً مكتب استشاري ثالث .

وكانت هناك قناعة لدي مجلس الإدارة بأن المنطق يستلزم إسناد المرحلة الثانية لي طالما أنني أنجزت المرحلة الأولى بنجاح ، ولن يكون منطقياً أن يقوم بذلك استشاري آخر . تقدمت للمناقصة بأعلى سعر جرؤت على تحديده ، وانتظرت النتيجة ، حتى تلقيت مكالمة هاتفية من المدير . قال لي : " كين ، إن لدي مشكلة تتعلق بالسعر الذي قدمته " . قلت لنفسي : " رباه ، لعلي بالغت فى السعر بحيث سيرفض عرضي " . رددت عليه متلعثماً : " أنا أقول إنه لا مانع من إعادة النظر " ؛ رد علي بالإيجاب ، وطلب أن أضم إلى العرض استشارياً آخر لنكون " فريق عمل " . قلت له : " ولكن ذلك سيزيد من تكلفتي " . هنا فاجأني بالرد التالي : " أعرف ذلك يا " كين " ، ولكن المشكلة أن العرض المالي الذي تقدمت به يقل عن العرض الذي تقدم به مكتب ماكنزي بمقدار ٢٠٠ جنيه ألف استرليني ، وهذا يعتبر من وجهة نظر اللجنة التي تبحث فى العروض مسألة مضحكة ومثيرة للشك " .

وبناءً على ذلك ، أضفت إلى العرض استشارياً آخر ورفعت السعر إلى أعلى مستوى ممكن في نظرى . وحصلت علي عقد تنفيذ المرحلة الثانية ، وحققت أرباحاً أتاحت لي قضاء عطلة فاخرة في ذلك العام .

ويعد تحديد معدل الرسوم اليومية أمراً حساساً ، حيث إن العملاء الذين لم يقوموا بالحسابات المذكورة في فكرة ١٧ يرون المعدل مرتفعاً للغاية . وهناك أيضاً النظرة العكسية لذلك حيث ترتبط قيمة الاستشاري لدي العميل بمقدار ارتفاع معدله اليومي . ذات مرة سألت زميلاً يعمل فى مجال الإعلانات عما إذا كان رقم ١٠٠٠ جنيه استرليني فى اليوم يمثل رقماً مناسباً فنصحني بزيادته ،

وبعد تردد وخوف رفعت الرقم فعلاً ، ووضعت يدى على قلبى ، من ٩٠٠ جنيه استرليني إلي ١١٥٠ جنيهاً استرلينياً فى قفزة واحدة . والمدهش أنني نجحت فى الحصول على عقود وتقبل العملاء هذا الرقم ، وتغيرت الصورة الذهنية عنى لدى العملاء الجدد .

وأرى أنك تستطيع أن ترفع من معدل رسومك أنت أيضاً ، ولكن تذكر ما ستقدمه في المقابل من خدمات . فإذا ما تم التعاقد معك مثلاً للتحكيم بين فريقين متعارضين فى إحدى الشركات بشأن الاستراتيجيات الواجب اتباعها ، واستطعت أن تصل إلى الحل التوفيقي الذي يرضي به كل الأطراف ، وأنقذت الشركة من احتمالات التعثر وفقدان إحساسها بالاتجاه الصحيح ، فيمكنك في هذه اللحظة فقط التفكير في القيمة التى يستحقها إنجازك .

فكرة ٢٠ ـ اعرف ما الذي يأتي فى المقدمة ، هل هو المنتج أم العميل ؟

لا قيمة للمنتج بدون السوق ، كما أنه لا معنى لسوق ليس لديك المنتج المناسب له . عليك إذن بالتفكير في " أسواق المنتج " .

لا قيمة لمنتج بدون سوق ، كما أنه لا معنى لسوق ليس لديك المنتج المناسب له . وعليك إذن التفكير في " أسواق المنتج " .

ستفاجأ حين تلتقي بالعديد من مديري المستوي المتوسط خلال زيارات العمل التي تقوم بها ، وهم يصرحون لك بأنهم يفكرون فى اتخاذ قرار الاستقلال فى العمل ، وأن يتركوا وظائفهم فى الشركات الكبرى مثلما فعلت أنت ليبدأوا أعمالهم الخاصة ، ويشرحون لك مشروعاتهم سائلين التعليق عليها . إنهم عادة ما يتخذون القرار الذي

أري أنه غير صائب ، حيث يبنون هذا القرار معتقدين أن المنتج الذي سيمثل مشروعهم الخاص هو العملية الإدارية التي اعتادوا عليها ، أو طرق التدريب التي يعرفونها ، وأدخلوا الحاسب في صياغتها . وعلى ذلك يرون أنه مع شيء بسيط من المال والعمل سيكون هذا المنتج قابلاً للتسويق . وربما يكونون على حق .

والواقع أنهم بذلك يكون لديهم " منتج " ، ولكن لن يكون لهم " سوق لهذا المنتج " ، وهو العملاء . ونصيحتي التي أقدمها لهم في هذا المجال هي ألا يكون اهتمامهم منصباً أساساً على المنتج الذي سيعتمد عليه المشروع ، فهناك شبكة كبيرة من المستشارين والخبراء ممن لديهم خبرة العمليات الإدارية والدورات التدريبية ، والبرامج بأنواعها مما تحتاجه الشركات ، بل التي قد لا تحتاجها الشركات أيضاً . وسيكون كل هؤلاء على استعداد لإمدادك بهذه المنتجات ، أو قد يدفعون لك بكل سرور ١٥٪ مما يحصلون عليه نظير تعريفهم بالعميل الذي يحتاج إلي هذا النوع من الخدمات .

وبتعبير آخر ، عندما تقرر البدء بمشروع تقديم خدماتك الاستشارية ركز على الحصول على العميل الذي ستقدم له الخدمة ، أما الجانب المتعلق بالخدمة ذاتها فهي لا تمثل مشكلة . ويمكنك البدء بافتراض أنك تستطيع أن تفعل أي شيء بمساعدة زملاء لك . وركز فى اتجاه تكوين العلاقات مع العملاء المحتملين فى شركتك أو فى شركات الموردين . بحيث إنك حين تتخذ القرار وتبدأ عملك الخاص ، سيكون من السهل القيام بتنفيذ ما يطلبونه منك وتلبية احتياجاتهم .

ومن اليسير أن تنضم إلى شبكة الخبراء والمستشارين التي تتناسب مع قدراتك . لذا ابحث عمن يتشابهون معك فى طبيعة المهارات التي ستدخل بها إلى السوق ، وتحدث وتعارف مع أكبر عدد ممكن منهم . أما فيما يتعلق بما ستعرضه أنت للبيع ، فعليك أولاً إيجاد السوق الملائم له ، لأن هذه هي البداية السليمة .

فكرة ٢١ ـ ابدأ بحجز مكان قضاء الإجازة

فى بدايات عملي كمستشار مستقل حددت لأحد العملاء موعداً لتنفيذ برنامج تدريبي . وسجلت الموعد فى مفكرتي الخاصة . وتصادف أن شريكتي في المكتب " بيني " حجزت نفس الموعد لعميل آخر ، لكنها سجلته بالمفكرة التى أضعها على مكتبى ، وهى المفكرة التي أرجع لها من حين لآخر . وشاء الحظ أن ندرك هذا القيد المزدوج فى وقت مبكر حتى نتجنب الموقف

المحرج الذي قد يحدث مع العملاء ، واتفقنا منذ هذا الوقت على الاحتفاظ بمذكرة مواعيد واحدة بالمكتب . ورغم أن البعض يسجل مواعيده إلكترونياً ، إلا أننا اتفقنا على الاستمرار في التسجيل بالطريقة اليدوية مستخدمين لوحة كبيرة للمواعيد فى مكان ظاهر فى المكتب . وكثيراً ما أعانى الحرج حين أكون فى اجتماع مع مجلس إدارة إحدى الشركات ، وإذا ما تقرر تحديد موعد تال ، أجد الجميع قد أخرج كل منهم مفكرته العادية أو الإلكترونية المسجلة بها مواعيده أو يستخدم الإنترنت ، ثم أستأذنهم لإجراء مكالمة لشريكتى فى العمل لمعرفة المواعيد المتاحة ، فيقول البعض : " رباه ، ها هو " كين " يسأل " بينى " إذا ما كان مسموحاً له بالقدوم " . ولكن الأمر يستحق ، حتى نتجنب الازدواج فى المواعيد .

وعندما تحقق نجاحاً فى عملك الاستشاري قد تواجه مشكلة ازدواج المواعيد ، حيث يتصل بك أكثر من عميل ، ويقترحون أياماً مختلفة للعمل . لذلك من الضروري أن تحدد مسبقاً الأيام التي لا تحب أن ترتبط فيها بأية مواعيد عمل ، وتضع عليها علامات واضحة فى مفكرتك . فإذا لم تفعل ذلك فقد تجد نفسك فى عمل متواصل بدون أية فرصة للحصول علي قسط من الراحة . وبالنسبة لى فأنا أقوم في بداية العام بوضع علامات حمراء علي أيام العطلات ، وأبدأ بالأيام التي تقام فيها مباريات الرجبي المهمة التي تقام على ملاعب " ميوارى فيلد " ، حتى أسعد بمشاهدة المنتخب الاسكتلندي وهو يهزم الفرق الوطنية الأخرى . وبعد أن أنتهي من تحديد هذه التواريخ أبدأ في تلقي مواعيد تقديم الاستشارات .

فكرة ٢٢ ـ لا تدع الآخرين يشعرون بمخاوفك

إذا كنت تعمل كمدير للمبيعات ، فلابد أنك أدركت أن النجاح يولد النجاح . وإذا كان أحد أعضاء فريقك قد أحسن الأداء وحقق نتائج طيبة فى بداية العام ، فلا شك أن نتائج مبيعاته تتحسن على مدار العام . ومن هذا الشخص وأمثاله تنبعث الثقة ، ولديهم الجرأة على أن يقولوا

للعملاء أشياء ما كان يمكن قولها لو أنهم يسعون باستماتة لتحقيق مبيعات . حيث قد نجد أحدهم يقول : " انظر ، هل تريد هذا المنتج أم لا ؟ "

نجد الحالة العكسية ممثلة فى عضو الفريق الذي لم يحقق سوي ٢٠٪ من النتائج المستهدفة ، ولم يبق أمامه سوي شهرين ليثبت جدارته بالعمل . هذا البائع يضغط على العميل المحتمل ، ويستخدم حيل خرقاء ومكشوفة للبيع تثير خوف العميل وعدم إتمام الصفقة .

ويحدث نفس الشيء فى مجال تقديم الاستشارات . فعندما تكون واثقاً من وجود سوق يطلب خدماتك ، فى نفس الوقت الذي تقوم فيه بإجراء دراسة لهذا السوق ، يمكنك أن تشعر بالثقة فى النفس ، وتؤدى عملك وأنت سعيد . ويمكنك أن تلعب دور الشخص المهم ، وتتمنع على العملاء فلا تكن سهل المنال . لكنك لو أبديت التنازل وبدأت مثلاً فى خفض معدل أجرك اليومي ، ستبدأ فى مواجهة المشاكل . فعليك إذن أن تتشجع يا فتى ، واعمل بجد ، وبذكاء ، ولكن لا تستسلم ولا تظهر أية علامة على الخوف .

فكرة ٢٣ ـ انطلق مع التيار

قال لي المدير العام لسلسلة من المقاهى المميزة : " إن عملاً ابتكارياً واحداً يولد تياراً من الأفكار والأعمال الخلاقة الأخرى " . ومن هنا ، فلا تكن صلباً متجمداً فى عروضك التي تقدمها إلي السوق . إنك ستندهش حين تتقدم إلي مدي أبعد قليلاً ، لتجد نفسك في موقف لم تكن لتتخيله عندما قمت بإعداد الخطة الأولى . وطالما أنك تعرف أن مستوي الخدمة التي تقدمها يرتقي إلي مستوي عال من الجودة ، فعليك اتخاذ خطوات مغايرة . فتيار العمل يمكن أن يقودك إلي مصادر جديدة للدخل وإلي أسواق جديدة لمنتجك .

أعظم أربع أفكار للعمل فى المكتب الذي تحلم به

مقدمة

يمثل العمل من المنزل أسلوباً مفضلاً للحياة بالنسبة لكثير من الناس ، لأنهم لن يتحملوا ساعات الذروة والاختناقات المرورية ، أو عدم اللحاق بالحافلة أو القطار . فبدلاً من كل ذلك يمكنك أن تتجول ببصرك داخل حجرتك ـ عفواً ، أعنى مكتبك ـ حتى أنك قد تجد نفسك وأنت ترد على مكالمات العمل في حالة عصبية مضطربة ، إذ إنك قد قررت هذا الصباح أن تختلى بنفسك ، أو تقرأ الجريدة في سريرك في هدوء .

فإذا أردت أن يكون لك مكتب حقاً ، فسيكون ذلك أرخص من أي مكان يمكنك أن تبدأ منه العمل . فكل ما تحتاج إليه لا يزيد على آلة الرد الآلي ، آلة لصنع القهوة ، حاسب شخصي رخيص تستغنى به عن مرتب السكرتيرة . فأسلوب العمل الحديث يتسم بالبساطة والاعتماد على التكنولوجيا ، وهو ما يخفض النفقات .

ولكن عليك أن تبدأ بثلاث أفكار أساسية للعمل فى المنزل .

فكرة ٢٤ ـ تخصيص مساحة كافية داخل المنزل

عندما بدأت العمل مع شركائي ، أقمنا فى شقة صغيرة ليست فيها أية مساحة زائدة . وبعد ستة أشهر فقط من العمل امتلأت غرفة المعيشة بالأوراق والملفات ، بل إن صناديق سياراتنا الخاصة أصبحت وكأنها امتداد لمكاتبنا ، حيث امتلأت هى الأخرى بالأوراق . فالمساحة التي

تحتاجها قد تكون كبيرة بالفعل ؛ لذلك لابد أن تخصص لنفسك أكبر مساحة يمكن أن تتفق عليها مع الأسرة .

ومن المفضل أن تحصل على غرفة كاملة تخصصها للمكتب ، وذلك لسببين رئيسيين ، أولاً : لابد أنك ستتوسع ، كما أنك تحتاج لإغلاق باب مكتبك خلفك بعد انتهاء العمل . وعليك دائماً مراعاة نظافة باقي أرجاء المنزل ، ولا تدع أوراقك تتناثر خارج غرفة المكتب . ذات مرة تعرفت على رجل وزوجته يديران أعمالهما من غرفتين مستقلتين داخل المنزل ، حيث يحظر على الأطفال التواجد فى هاتين الغرفتين خلال الفترة الصباحية ؛ ومن ثم كانا يتجنبان المرور عبر غرفة المعيشة فى وجود جليسة الأطفال ، حتى لا يعطلهما الأطفال ، وبدلاً من ذلك أخذا يتراسلان بالفاكس والبريد الإلكتروني . إنهما يؤمنان بأن من يعمل من منزله لابد أن يكون أكثر التزاماً بتنظيم الوقت ، وأن تكون لديه خبرة كبيرة فى هذا المجال . أو قد يتطلب الأمر الحصول على دورة تدريبية عن إدارة الوقت . وهما يلتزمان بقواعد مشددة لأوقات البدء والانتهاء ، ويمتنعان عن العمل فى أيام الإجازات ، حتى أنهما يفترضان أن مكتبهما فى بلدة أخرى بعيدة . وعندما يكبر الأبناء تستطيع أن تكون أكثر اهتماماً بذاتك وميولك ؛ لذلك فإن إحدى المزايا الرئيسية للعمل في المنزل هي أنك تستطيع أن تؤدى عملك فى الوقت الذي تريده .

إن لي صديقاً يظل يعمل أيام السبت صباحاً ، ويتوجه للصيد خلال باقى أيام الأسبوع حيث تكون شواطئ النهر أكثر هدوءاً .

فكرة ٢٥ ـ ابحث عن الإعفاء الضريبي

تعامل مع مكتبك المنزلي كمكتب فعلى ، وسجل كل المصروفات التي تزيد من إعفاءاتك . إنني أتذكر مفتشي الضرائب عندما شككوا فى أننا اشترينا الثلاجة التي وضعناها فى المكتب ولم نستخدم ثلاجة المنزل ، وكان هذا يمثل نوعاً من الظلم لنا ، حيث إن كل المكاتب الأخرى لابد لها من ثلاجة ، ويضيفونها بكل تأكيد إلى حساب النفقات .

وعليك إضافة مصروفات الإصلاح والتأثيث والنفقات الجارية الأخرى مثل فاتورة الهاتف وغيرها إلى الجزء الذى يجب إعفاؤه من الضرائب من حساباتك .

فكرة ٢٦ ـ لا تبخل على نفسك بالخطوط التليفونية

عندما يتصل أحد العملاء بهاتف المكتب يكون لديه صورة ذهنية متخيلة عن المكتب . إن هذا التصور مفيد جداً لك ، ويجب ألا تلغى طريقتك فى العمل هذه الصورة ، ما لم تكن تريد ذلك .

عندما يتصل أحد العملاء بهاتف المكتب تكون لديه صورة ذهنية متخيلة عن المكتب . وهذا التصور مفيد جداً ، ويجب ألا تلغى طريقتك فى العمل هذه الصورة ، ما لم تكن تريد ذلك . فقد كان أحد الاستشاريين يعمل من داخل شقة سكنية فى لندن ، وكانت تشاركه فيها ابنته من حين إلى آخر . وذات يوم اتصل به مدير إحدى الشركات العميلة ، وشعر ببعض الريبة حين فوجئ بالابنة هي التي تقوم بالرد ، وقد صاحب صوتها صوت تحطم عال ، وقالت " آسفة ، لقد وقعت منى المكواة " .

لن تستطيع أن تدرب الأطفالَ أو المراهقين على الإجابة عن الاتصالات بالطريقة الملائمة ، وسيواصلون الرد بكلمة " آلو " بصوت عال . لذلك لا تحاول .

ومن المفضل أن يكون لديك أكثر من خط هاتف . الأول : هو ما تسجله عن كروتك الشخصية ، ويستخدم فقط لمن يرغبون فى الاتصال بك بغرض العمل ، حتى لا يجدوا الخط مشغولاً عند الاتصال ، والثاني : منزلي يخصص لك ولباقي الأسرة .

وقد تفضل استخدام خاصية الانتظار للدخول على الخط ، وإعطاء إشارة للمتلقي بأن هناك اتصالاً آخر على الخط ، ولكن لو لم يتم توصيله إليك سيظن أنك تعتقد أن الاتصال الآخر أهم من اتصاله . ونظراً لأنني لا أحسن استخدام هذه التقنية فقد تعرضت للعديد من المواقف المحرجة ، حيث تفسد مكالمتك الأولى ، بينما تصبح فى نظر صاحب المكالمة الثانية عديم اللياقة ؛ لذا أعتقد أنه من الأفضل تركيب جهاز الرد الآلي على الاتصالات ، ومنع الأطفال من الرد على المكالمات الخاصة بالمكتب . أما الخط الثالث فهو المخصص للإنترنت والفاكس .

والفكرة الأخيرة المتعلقة بالعمل من المنزل هي ضرورة معرفة أسرتك بأنك ستعمل من المنزل بنفس الجدية التي كنت تتصف بها وأنت تتوجه إلى عملك السابق . فلقد اعتادوا جميعاً على أنك غالباً ما تعود من عملك متأخراً ، ولكن هذا موقف مختلف . فقد يدهشون عندما يعرفون أنك لن تستطيع تناول الشاي معهم ، أو مصاحبتهم في أي لقاء عائلي . ومن ثم بادر بالسيطرة على الأمر وتجنب هذا الموقف حتى لا تصاب بالضيق عندما تسمع التعليق المتكرر من زوجتك وهي تقول : " لا أعرف ما الذي تصنعه طوال هذا الوقت ؟ " ، بينما أنت تعرق وتكد لبناء مكانتك الجديدة .

فكرة ٢٧ ـ بعد ذلك احصل على مكتبك الخارجي

إن العمل من المنزل يناسب عملاً ذا طبيعة خاصة : قليل من العملاء (قد يزيدون على واحد) ورأسمال صغير فى بداية العمل . أما إذا كان العمل سيتسع عن ذلك ، فاحرص على أن يكون لديك مزيد من المال لتوفير مكتب بمساحة كافية . ويقول أحد أصحاب العمل المستقلين ممن أعرفهم إنه يؤيد بشدة ضرورة استئجار مكتب مستقل فى أحد المباني المخصصة لذلك فى لندن ، حتى لو وصلت قيمة الإيجار إلى ٨٥ جنيه استرلينى للقدم المربعة . ويقول إن هذه القيمة تعادل ما ستحصل عليه من خدمات أساسية ، مثل : خدمة الاستقبال ، والحراسة ، والنظافة والطباعة ، وتصوير المستندات . وهناك ميزة أخرى هي إمكان الاستمرار بهذا المكان ، أو الانتقال منه على المدى القصير ؛ فقد يزيد حجم أعمالك وتحتاج لمساحة أكبر ، أو إذا لم يناسبك الموقف ، فإنك تستطيع خلال شهر واحد إنهاء عقدك وترك المكان . فى كل الحالات يفضل كثيرون وجود مساحة كافية للتوسع المستقبلى .

يقول رجل أعمال آخر : " ابحث عن المنح الحكومية والتيسيرات التي تقدمها السلطات المحلية " . فهناك منح تقدم للتنمية الإقليمية المحلية ، حيث يمكن أن تحصل على مساحة كافية لمكتبك لمدة عام ، وقد تحصل أيضاً على منح تصل إلى ٥٠ ألف جنيه استرلينى . ويضيف هذا الرجل قائلاً : إنه اكتشف أنه من الحماقة أن ينشئ أى شيء سوى مكتب المبيعات فى شمال

شرق إنجلترا أو على نهر " التايمز " ، فإذا كانت لديك إدارة للتنمية ، فعليك بوضعها فى مناطق بعيدة عن المنافسة التى تولد الضغط على العاملين ، وبذلك فأنت تقلل أيضاً تكلفة المكاتب والسكن لك ولهم .

أعظم خمس أفكار لتمويل مشروعك

مقدمة

إذا كان على كل من يرغب في أن يبدأ فى مشروعه أن يموله بمفرده بالكامل ، فلن يتمكن من بناء المشروعات سوى الأثرياء . ولحسن الحظ ، فإنك عندما تسهم ببعض المال فى المشروع ، تستطيع أن تحصل أيضاً على قرض قصير أو طويل الأجل ؛ لذلك عليك التفكير في عملية المخاطرة بأموال الآخرين . وسنعود لدراسة هذا الموضوع فى القسم المتعلق بالحيازة . ولكن علينا الآن أن نتعرف على فكرتين عظيمتين متعلقتين بأساس أي مشروع ، وهما التدفقات النقدية ، انظر فكرة ٢٨ ، ونظرية الرافعات ، وفكرة ٣٢ .

فكرة ٢٨ ـ اعتنق أعظم مبدأين فى عالم التمويل

نتناول هنا بعض الأفكار عن الواقعية فى مجال التمويل ، ويذكرها لنا أحد المصرفيين وأحد مديري التمويل فى السلطة المحلية .

المبدأ العظيم الأول : " الربح مجرد وجهة نظر ، أما النقد فهو الحقيقة "

إذا نظرنا إلى الموازنة الخاصة بأحد مقاولي البناء الناشئين ، فسنجد فى جانب الأصول عنصرين ـ من بين عناصر أخرى ـ الأول هو أصل ثابت (خلاط أسمنت) تم شراؤه فى العام

الماضي ، ووافق المحاسب على استهلاك قيمته على خمس سنوات . والعنصر الثاني هو أصل متغير عبارة عن عدد من عبوات الأسمنت . تم تحديد قيمة هذا المخزون من عبوات الأسمنت بسعر التكلفة . احتسبت أرباح هذا العام بعد خصم قيمة الأصل الثابت أو الخلاط (١/ ٥ من قيمة الشراء) . وقد تكون هذه القيمة مختلفة كلياً عن القيمة الحقيقية ؛ حيث إن بيع الخلاط كمعدة مستخدمة لا يمكن أن يساوى القيمة المتبقية المرغوبة فى الموازنة . أما عبوات الأسمنت فهي لن تولد أرباحاً إلا إذا استخدمت كجزء من عملية بناء يتضمنها أحد العقود . وعلى ذلك فإن هذه الأصول لها تأثير ضئيل على أرباح العام ، وهذا ما يراه كل من المحاسب وصاحب العمل .

الآن ، دعنا نلقى نظرة على الموقع ، حيث هذه الأصول موجودة . ثم حدث ذات مرة أن أحد العمال قام بتفريغ الأسمنت داخل الخلاط ، ثم أضاف المياه ، ثم ذهب لقضاء أمر ما ، وترك الأسمنت داخل الخلاط وهو مبتل بالماء لفترة طويلة حتى تجمد . وبذلك أصبح غير صالح للاستخدام فضلاً عن العطل الفادح الذي أصاب الخلاط . ما تأثير ذلك على حساب الربح والخسارة لهذا العام ؟ من المفروض أن تخصم قيمة الخسارة من الميزانية . ولكن هذا سيزعج مدير البنك ، حيث إنه يتوقع تنفيذ ما وعده به صاحب الشركة من أنه ستكون هناك أرباح . وبناء على ذلك يقوم صاحب العمل بسحب الخلاط إلى جانب مظلم من الموقع ، ولا يذكر أمره تماماً ، فيصبح الكل سعداء . كما ترى فإن الربح ما هو إلا وجهة نظر .

تتجلى الحقائق فقط عندما يحتاج المقاول إلى خلاط وكمية من الأسمنت ، وسيدفع نقداً عند استئجار الخلاط وشراء الأسمنت من السوق . وبذلك يتأكد أن المال النقدي هو الحقيقة .

المبدأ العظيم الثانى : " فى تحليل التكلفة والعائد : التكلفة هي الحقيقة المطلقة ، والعائد محض أحلام "

يتضمن فن إدارة مشروع أحلامك إلقاء نظرة تقييمية على المستقبل . فالأمر المؤكد الوحيد هو أن هذا التقييم للمستقبل سيكون خاطئاً حيث ستبالغ فى تقدير المكاسب المتوقعة ، أكثر من التكاليف

والمصروفات المتوقعة . وافترض أنك عيَّنت موظفين أكفاء ، ودفعت لهم أجوراً عالية ، وهذه مخاطرة يتطلبها نجاح العمل . ولكن عليك أن تدرب نفسك ـ أولاً ـ على تقدير العائد الذي ستحصل عليه منهم بنظرة تشاؤمية ، ثم تتوقع نصفه فحسب . ربما تكون هذه هي الطريقة الوحيدة المؤكدة لتجنب الإحباطات . ولتراع فى تخطيطك أن تمنح من ستوظفهم لديك وقتاً لكي يضاعفوا من جهدهم لتحقيق المهام التي توظفهم من أجلها .

وخلال جلسة تخطيطية يديرها أحد الاستشاريين الحكماء لصالح شخصين يرغبان فى إقامة مقهى يشاركان فيه إلى جانب عملهما الأصلي ، قال لهما الاستشاري بعد أن اطلع علي خطتهما المقترحة : " إن الربحية والتدفق النقدي أمران مبهجان حقاً ، ولكن ما الذي يمكن أن يحدث إذا حققت كمية المبيعات نصف المقدر لها ؟ " عاد الاثنان لتعديل التكلفة بحيث يظل الوضع محققاً لعائد معقول حتى فى حالة انخفاض المبيعات إلى النصف . وطلب الحكيم إعادة الحساب مع قسمة المبيعات على اثنين مرة أخرى . فقال أحد الشخصين " ما هذا ؟ إذا أردنا أن نحقق أي أرباح عند هذا المستوى من المبيعات فلن نتمكن من توظيف عمالة كافية ، وسنقوم بتنظيف المكاتب بأنفسنا ! " رد الاستشاري الحكيم قائلاً : " هذا هو ما أقصده بالضبط " . وهكذا قاما بالفعل بتنظيف المكاتب بأنفسهم لمدة ثلاثة أشهر إلى أن زادت المبيعات حسب الخطة .

وعلى ذلك ركز اهتمامك على حساب التدفقات النقدية المتوقعة ، وكن واقعياً إلى درجة التشاؤم فيما يتعلق بالدخل والعائد . فالبعض لا يهتم بهذه المسألة ، بل قد يبالغون فى تقدير حجم المبيعات المتوقعة ، وربما لا يضعون أي توقع لأية عثرات فى خططهم . وهذا لا يجدى أيضاً .

فكرة ٢٩ ـ ما الشكل القانوني لمشروعك ؟

لا تنشغل كثيراً بشأن الوضع القانوني لشركتك التي تفكر فى إنشائها ، فهذا الجانب واضح جداً . فإذا كنت مثلاً تنوي تخصيص قدر كبير من رأس المال ، وتوظف عدداً كبيراً من العاملين ، فإنك ستنشئ " شركة محدودة " .

أو قد تفكر فى أن تكون تاجراً فرداً ، أو ستشارك آخرين . وفى كل الحالات عليك أن تبحث فى موقف الضرائب ـ انظر فكرة ٩٣ ـ وعليك أن تقرر شكل نشاطك بناء على هذا الموقف . فالمشاركة يمكن أن تؤثر كثيراً في قيمة الضرائب إذا كانت المشاركة تضم رفيق أو رفيقة الحياة . وهى تتيح لك أيضاً الفرصة لزيادة التمويل بضم شريك يضخ فى رأس المال ليدخل الشركة .

والموارد المالية التي ستكون متاحة لك ـ إذا قررت أن تصبح تاجراً منفرداً ـ هي الاقتراض من البنك الذي تتعامل معه ، أو أموال أصدقائك أو أسرتك .

كما أن فرص التمويل تزداد إذا قررت الشركة أن تكون " ذات مسئولية محدودة " ، ولكن هذا سيتطلب إجراءات أكثر وبالإضافة إلي بعض المصروفات اللازمة لاستيفاء الإجراءات الروتينية .

إقامة مشروع منفرد

- عليك استشارة مكتب الضرائب المحلى ، إذ قد تندهش من قدر المساعدة التي يقدمها لك ، فيمكنك أن تحصل منه على نشرات تغطى كل المعلومات المطلوبة .
- تأكد من صحة التخطيط وسلامة الإجراءات بالنسبة للموقع الذي ستبدأ منه عملك .
- إذا أطلقت على المشروع اسماً يختلف عن اسمك الشخصي ، فلا تنس أن تشير إلى اسمك فى مكان ما حتى لو في أوراق المراسلات .
- اسأل مكتب ضرائب القيمة المضافة عن مدى انطباق شروطها على نشاطك .

إقامة مشروع مشاركة (شركة تضامن)

العيب الوحيد فى هذا النوع هو أن كل الشركاء متضامنون فى الديون والخصوم . وفي حالة حدوث أية مشاكل ـ بصرف النظر عن المتسبب فيها ـ فإن كل ممتلكاتك بما في ذلك منزلك ستكون معرضة للمخاطر . ومعني ذلك أن درجة الثقة المطلوبة في هذا النوع لابد أن تكون عالية جداً ،

لذلك ينصح كثيرون بألا تتضمن هذه المشاركة أية إجراءات غير موثقة رسمياً ، حتى لو كانت مع الزوج أو الزوجة . ومن اليسير نسبياً الحصول علي عقد مشاركة يصلح لمشروعك ؛ والبديل هو الاستعانة بأحد المحامين المهرة ليصوغ لك عقداً يتناسب وتصورك لطبيعة هذه المشاركة .

ويجب أن يغطي الاتفاق كل الاحتمالات المستقبلية . وتأكد أيضاً من أنه يصف بالتفصيل كيفية إدارة العمل ومتابعته . وضع فى اعتبارك دائماً الفكرة التالية :

إقامة شركة ذات مسئولية محدودة

عليك أن تجلب النماذج المطلوبة لتأسيس الشركة من إدارة الشركات . وأسهل طريقة لإنشاء شركة ذات مسئولية محدودة هي شراء هذه النماذج من متخصص فى إنشاء الشركات . وفى هذا النوع من الشركات ستحتاج إلى تعيين مدير وسكرتير للشركة . وستحتاج أيضاً إلي قدر بسيط من رأس المال ، والأوراق والنماذج التي تتضمن مقدار الرسوم المطلوبة .

وقد تفكر فى إنشاء شركة مساهمة . فقد يبدو هذا النوع وكأنه أكبر أو أهم من الشركة ذات المسئولية المحدودة ، غير أن الفروق بين النوعين محدودة جداً . فالشركة المساهمة برأسمال رسمى قدره ٥٠ ألف جنيه استرلينى ، ويكفى الإعلان عن ربع المبلغ كرأسمال مُصْدَر ، بمعنى وضع مبلغ محدد فى البداية مقداره ١٢,٥٠٠ جنيه استرلينى .

وإحدى القضايا المهمة عند إنشاء الشركة تكمن فى كيفية البدء فى إنتاج وبيع منتجاتك أو خدماتك . ولهذا السبب يفضل أن توظف أحد المحاسبين ليتابع كل الخطوات ، ويقدم لك النصح بشأن عقد اجتماعات معينة خاصة بالقرارات الواجب اتخاذها .

فكرة ٣٠ ـ لا تحسبن نفسك بعيداً عن عمليات الاحتيال

بناء على خبرتي الخاصة ، وخبرات العديد من الأشخاص ، فإن حدوث عمليات احتيال فى مجال الأعمال ليس أمراً سائداً ، بل إنه نادر جداً . ويمكن قول إن معظم الناس يحيون حياة مستقيمة تتسم بالأمانة .

ومعنى ذلك أن الاحتيال أو الخداع إذا ما طال عملك ، فستكون الصدمة والإحباط أكبر .

فقد تحدث بعض هذه العمليات من حين لآخر ، فأحد أشقاء زميل لي تعرض للسجن بعد أن احتال على عدد من الأشخاص ، ولم ينقذه سوى تعويض بعض أقاربه وأصدقائه لمن احتال عليهم ، وكنت أحدهم . وكان قد وعد كل من حصل منهم على مبالغ نقدية أن يعيدها له بعد خمس سنوات ، رغم عدم معرفتنا بما يمكن أن يحدث له أو لنا بعد هذه السنوات الخمس . كان موعد السداد فى أول يناير ١٩٨٠ فى ساحة " بيكاديللى " . والحقيقة إنني أشهد بأنه سدد لي ديني في ذلك اليوم .

وقع أحد المحاسبين فى مشكلة عندما اكتشف أحد الشركاء تلاعباً فى حساباته . ما حدث هو أن ابن أحد الأشخاص المهمين في شركة لأعمال النظافة كان يعمل في مكتب تلقي وإرسال المكاتبات . واستطاع هذا الشاب أن يختلس بعض الأموال من خلال التلاعب المتواصل في الفواتير التي يتم تسديدها . ولحسن الحظ لم تستمر هذه العملية طويلاً ، حيث فاته أن الكشف الإجمالي لضريبة القيمة المضافة يتضمن الأرقام الحقيقية للفواتير . وعلي ذلك يكون أمر التلاعب وارداً ؛ ومن ثم عليك دائماً متابعة الموقف ، وتأمين نفسك عند حدوث ذلك . وقد يبدو لك أن اتخاذ الاحتياطات المناسبة ضد الاحتيال من الآن أمر غير ضرورى ، إلا أنه سيكون ضرورياً فى غضون خمس سنوات من الآن .

يتكون نادي الاستثمار ـ الذي سبق أن أشرت إلي عضويتى فيه ـ من عشرين شخصاً . وقمنا بصياغة النظام الأساسي للنادي حيث تضمن علي سبيل المثال ضرورة وجود توقيع آخر علي الشيكات إلي جانب توقيع المدير المالي ، وتمت تسمية أربعة أشخاص لهم هذا الحق . فاعترض

أحد الأعضاء علي ذلك ، وقال : " إن من يسمع ذلك قد يظن أننا نتحدث عن مبالغ تصل إلى مئات الآلاف من الجنيهات ، علماً بأن أكبر مبلغ نتداوله هو ألفا جنيه " . الآن لم يعد هذا العضو يتذمر بعد أن وصلت أرقام التداول إلي ربع مليون جنيه .

لذلك تحل بالكياسة ، وثق بالناس ، ولكن اتخذ الإجراءات التأمينية اللازمة وضمنها دائماً فى اتفاقياتك .

فكرة ٣١ ـ لا ترهن منزلك

تعد أسهل طريقة للاقتراض لتبدأ مشروعك هي رهن منزلك كضمان للقرض . لكن عليك مقاومة هذه الفكرة مهما كلفك الأمر .

تعد أسهل طريقة للاقتراض لتبدأ مشروعك هي رهن منزلك كضمان للقرض . عليك مقاومة هذه الفكرة مهما كلفك الأمر . فإذا فشل مشروعك ، يكون من الحماقة أن تصبح أيضاً بلا مأوي . فإذا ساءت الأمور في العمل ، فعلي الأقل تصبح لديك حرية بيع المنزل أو تأجيره ليكون مصدراً آخر لتوفير الأموال لإنقاذ مشروعك ، ولنفقاتك الشخصية . واستعن بعلاقاتك لكي تقنع المقرضين بأنك علي وشك تحقيق النجاح ، وتحويل الحلم إلي حقيقة . وابذل جهدك لتحقيق ذلك حتى لا يكون ما تقوله مجرد أوهام . واتصل بأكثر من دائن ، وتفاوض معهم ، واجعلهم يتفاوضون مع بعضهم لتوفير كل الضمانات اللازمة .

وكن حريصاً عند التعامل مع البنوك ، فهى أحياناً تطلب ضماناً شخصياً فقط ، بدلاً من رهن منزلك . وحتى في هذه الحالة فإن المنزل يمثل جزءاً من هذا الضمان الشخصي إذا كان المنزل ملكك .

فكرة ٣٢ ـ هيئ لي موضعاً ثابتاً أقف فيه

عندما قال أرشميدس مقولته الشهيرة : " هيئ لى موضعاً ثابتاً أقف فيه ، وأنا سوف أحرك الكرة الأرضية " كان يتكلم عن ظاهرة الروافع ، حيث يدعي أنه إذا حصل علي رافعة بالطول المناسب ، وتوفر له موقع ثابت خارج الكرة الأرضية ، يستطيع " حرفياً " أن يحركها من مكانها . أما بالنسبة لك ، فبين يديك رافعتان لبناء المشروع الذي تحلم به وهما : الرافعة التمويلية ، والرافعة التشغيلية .

معظم الناس مارسوا لعبة الرافعات ولو لمرة واحدة علي الأقل في حياتهم في الشئون المالية ، حيث يشتري الشخص منزلاً يضع فيه جزءاً بسيطاً من ماله الخاص ، والباقي فى الجمعية التعاونية للإسكان . فإذا زادت قيمة العقار ـ وهو ما يحدث عادة علي المدى الطويل ـ فإن المكسب يعود علي الشخص بعد أن يسدد القرض وفوائده حتى تاريخ البيع . ويترتب علي ذلك زيادة طيبة في الدخل . فبفرض أنك اشتريت منزلاً بقيمة ١٠٠ ألف جنيه استرليني ، منها ١٠ آلاف من مالك الخاص واقترضت ٩٠ ألفاً أخري بعد خمسة وعشرين عاماً ـ حتى لو لم تكن قد سددت قيمة القرض ـ وأصبحت قيمة المنزل ٢٥٠ ألف جنيه إسترليني . يبقي ١٦٠ ألفاً خالصة لك ، وهي تمثل قيمة استثمارك الأصلي ، وهو ١٠ آلاف جنيه استرليني بمكسب قدره ٦٤٠٠ جنيه استرليني أي ٦٠٪ فى السنة .

يكاد يكون من المستحيل ـ باستثناء الفوز باليانصيب ـ أن تحقق أرباحاً أفضل من هذه الأرباح . وقد يقول أحد المتحذلقين : إنني يجب أن أخصم تكلفة فوائد القرض ، ولكنني سأجيبه بأن الشخص يشترى المنزل ليعيش فيه قبل بيعه ، والفائدة هي ثمن هذه الإقامة .

وتكمن الفكرة في أنك تحقق عائداً كبيراً بأموال غيرك . وهذه العملية تدخل في مجال الأعمال بلا شك .

فإذا ما دفعت ١٠ آلاف جنيه استرليني ، وساهم البنك بـ ٩٠ ألفاً لكي تشتري مشروعاً قيمته ١٠٠ ألف جنيه استرليني ، واستطعت أن تضاعف الأرباح في عام أو عامين فهذا شيء جيد جداً .

وهذا يعتبر سبباً آخر لكي لا تدع الآخرين يشاركون في المشروع ، وحتى حين تقل قيمته . ففي كل الحالات ، هناك الكثير مما يمكن أن تحققه الرافعة المالية ؛ ودعنا الآن ننظر إلي الرافعة الأخرى وهي رافعة التشغيل .

ثمة فائدة ضخمة يمكن تحقيقها إذا ما تمكن قسم من شركة أو شركة بكاملها من زيادة كمية المبيعات بدون أية زيادة فى التكاليف الثابتة . وهذه الفائدة هي موضوع الحديث الدائم بين مديري الشركات ، حيث يقولون : " علينا أن نستفيد من أقصي طاقات الأصول الثابتة " . فعندما تنفق كل هذه الأموال علي البنية الأساسية من أية نوع ، فإن أية زيادات في المبيعات ستحقق لنا آثاراً جيدة في الناتج النهائي الذي يتحقق .

ولاشك أن فكرة رافعة التشغيل تؤكد هذه الفوائد .

الآن انظر إلي التأثيرات التي تحدث في الناتج النهائي نتيجة ظهور فوارق مختلفة ما بين التكاليف الثابتة والمتغيرة . وفيما يلي أربعة جداول للربح والخسارة توضح الإجابة عن نفس السؤال : " إذا زادت المبيعات بنسبة ١٠٪ بدون أية زيادة في التكلفة الثابتة ، ما هي نسبة التأثير في الربح الصافي ؟ " ويتم حساب رافعة التشغيل بقسمة هذه الزيادة علي ١٠٪ .

الحالة الأولي :

	الحالي (استرليني)	زيادة ١٠٪ (استرليني)
حجم المبيعات	١٠٠	١١٠
التكلفة المتغيرة	٩٠	٩٩
الإسهام	١٠	١١
التكلفة الثابتة	صفر	صفر
الربح الصافي	١٠	١١ (زيادة ١٠٪)

رافعة العمليات في هذه الحالة = ١ أى أنه لا توجد رافعة إطلاقاً .

الحالة الثانية :

	الحالي	زيادة ١٠٪
حجم المبيعات	١٠٠	١١٠
التكلفة المتغيرة	٦٠	٦٦
الإسهام	٤٠	٤٤
التكلفة الثابتة	٣٠	٣٠
الربح الصافي	١٠	١٤ (زيادة ٤٠٪)

رافعة العمليات في هذه الحالة = ٤

الحالة الثالثة :

	الحالي	زيادة ١٠٪
حجم المبيعات	١٠٠	١١٠
التكلفة المتغيرة	٣٠	٣٣
الإسهام	٧٠	٧٧
التكلفة الثابتة	٦٠	٦٠
الربح الصافي	١٠	١٧ (زيادة ٧٠٪)

رافعة العمليات في هذه الحالة = ٧

الحالة الرابعة :

	الحالي	زيادة ١٠٪
حجم المبيعات	١٠٠	١١٠
التكلفة المتغيرة	صفر	صفر
الإسهام	١٠٠	١١٠
التكلفة الثابتة	٩٠	٩٠
الربح الصافي	١٠	٢٠ (زيادة قدرها ١٠٠٪)

رافعة العمليات في هذه الحالة = ١٠

وقبل الانتقال إلى نقطة أخرى لابد من الإشارة إلـي احتمـالات حـدوث العكـس ، فـرغم نـدرة حدوث ذلـك في مشروع أحلامـك . إلا أن مخـاطرة الخسـارة في المشـروع تتسـاوى مـع احتمـالات المكسب . وإذا كان معدل رافعة العمليـات لـديك (٥) ، فـإن التحسـن في المبيعـات بمقـدار ١٠٪ يعني ٥٠٪ تحسناً في الربح الصافي . أما إذا كان معدل الرافعـة فـى اتجـاه الهبـوط ، فهـذا يعـني أيضاً انخفاضاً دراميا في مقدار الأرباح ، ويعادل خمسة أمثال ما قد ينتج من ربح .

في كل الأحوال تكون النصيحة الغالية التي نوجـهها لك هنا هي : راهن بنقود غيرك .

أعظم أربع أفكار لاختيار طاقم العمل فى مشروعك

مقدمة

يمثل اختيار العاملين المناسبين للمشروع ضرورة كبرى ، خاصة في تلك المشروعات التي تعتمد أساساً علي القوي البشرية . وتستطيع أن تتلقي العون في هذا الإطار ولكنه قد يكون مكلفاً للغاية ، انظر فكرة ٣٣ . وهناك بالطبع مخاطر ومكاسب في هذا الإطار . فالتعامل مع الأشخاص الموهوبين أصعب كثيراً من العاديين ؛ لذلك عليك التأكد من أن موظفيك يتلاءمون مع أحلامك وأهدافك ، انظر فكرة ٣٤ . وإليك الآن بعض النصائح حول ما يجب ، وما لا يجب أن تفعله في هذا المجال ، وهذه النصائح مستقاة من تجارب وخبرات بعضها مؤلم .

فكرة ٣٣ ـ عليك تنمية صائدي الرؤوس

إن استخدام مكاتب التوظيف (أو من يسمون بصائدى الرؤوس) يمثل ترفاً بالنسبة للمشروعات الجديدة ، بل القائمة بالفعل ؛ فهذا الترف مكلف وعليك تجنبه . ولهذه المكاتب عيبان رئيسيان :

- **ارتفاع التكلفة** . ليس هذا فقط بل إنك إذا اتبعت النصائح الواردة في هذا الكتاب ، وتفاوضت في كل شيء ، فإن هذا الأسلوب لن ينجح في التعامل معهم أيضاً ، افترض أنك فاوضتهم علي خفض العمولة علي مرتب الموظف في السنة الأولي للعمل من ٢٥٪ إلي ١٥٪ ـ وهذا ممكن ـ

فإن الأمر سينتهى بشعورك بأنك لم تحصل علـي أفضل شـخص لتوظيفه ، لأن المكتب لـن يقدم الأفضل إلا للعملاء الذين يدفعون الـعمولة كاملةً .

- **لن تتمكن من الحصول علي المعلومات الكاملـة .** عـن طريـق الشـخص الـذي سـتوظفه لـديك شخصياً ، كما أن المعلومات التي سيوافيك بها مكتب التوظيف قد لا تكون كاملة لأن المكتب ليس في صفك بنسبة ١٠٠٪ .

وهناك ثلاثة عناصر رئيسية يجب مراعاتها عند اختيـار العـاملين : هـل تثـق بالمرشـح ؟ هـل يمكن لك ولفريقك العمل معه ؟ هل لديه القدر المطلوب من المؤهلات والكفاءة ؟ أم أنـه أكثـر كفـاءةً من المطلوب ؟ يفضل الخبراء من رجال الأعمال أن تكون الأسئلة بنفس هذا الترتيب الـذي يعكس أهميتها . فدور مكتب التوظيف قد يكون كبيراً في الإجابة عن أقل هذه الأسئلة أهميـة ، ألا وهـي التي تعتمد في الأساس علي تمتع المرشح للوظيفة بالمهارات والخبرات الملائمة لتلك الوظيفة المرشـح لها ، ولكن لا يستطيع المكتب أن يؤكد لك مدي مستوى الثقة بذلك الشخص .

ولكي تتأكد من مدي الثقة بشخص ، تحتـاج إلـي معلومـات مسـبقة عنـه . لـذلك يمكنـك أن توظف من تعرفهم من الشركة التي كنت تعمل بها ، أو من العاملين لدي عملائـك وموردیـك ، أو من أي مصدر آخر طالما تعرف هذا الشخص ، وسبق لك التعامل معه .

وثانى أفضل اختيار هو تعيين أشخاص من معارف وثقات الـموظفين الأصـليين لـديك . فـإذا لم تستعن بمكتب توظيف ، فسيتوفر لديك ما يكفي من التمويل لدفع حوافز للموظفين الـذين يقومـون باختيار موظف جديد مـن أقـاربهم وزملائهـم . ومـا عليـك إلا اتبـاع هـذا الأسـلوب وسـتكون قـد كونت ، مكتب توظيف خاصاً بك بلا مشقة .

فكرة ٣٤ ـ وظف الأشخاص الذين يتمشون مع أحلامك

إن مهارة القيادة الفعالة هي القدرة علي إقناع العاملين بالتعاون معك بإرادتهم لتحقيق النتائج المستهدفة . والإدارة هي مزيج من تحفيز العاملين واستغلال طاقاتهم في نفس الوقت . وهذا أمر طيب للغاية . لكن لسوء الحظ فإن هناك ارتباطاً بين كون الشخص موهوباً وقادراً علي تحقيق تقدم في العمل من ناحية ، وكونه صعب المراس وغير قابل للالتزام من ناحية أخرى ؛ وعلي ذلك لا تسعَ لتوظيف شخص لديه هذه المواصفات ؛ ولو حدث ذلك فلا تتوقع أن يكون عمله لديك هو هدفه النهائي . فإذا كنت مضطراً للاستعانة بهذا الشخص فلابد أن تظل مسيطراً على الأمور .

وتنبه إلي ظاهرة أن يقوم موظف ما بعد أن يتم توظيفه بالمجيء بموظف جديد من معارفه ، ثم بآخر وهكذا ؛ فقد تجدهم في النهاية يشكلون ما يشبه عصابة المافيا داخل شركتك ، وتحيك المؤامرات التي تهدد إدارتك وسيطرتك علي العمل .

وإذا كان الغرض من العمل هو بيع منتجاتك أو خدماتك ، فقم بتوظيف مندوب مبيعات . وسيتطلب ذلك الأمر وضع نظام للحوافز ؛ ولكن لا تفكر إطلاقاً في إعطائهم نصيباً في ملكية المشروع . فإن مهارتهم مركزة في البيع وليس بالضرورة في الإدارة . قال لي أحد رجال الأعمال : " إذا قمت باختيار مندوبين للبيع ، فاختر الأصغر حتى يحقق لك أعلي مبيعات لفترة مؤقتة ، ثم سيتركك بعد ذلك ، إن المشروع الصغير لا يحتاج إلى رجل مبيعات قديم رغم أهميته " .

إذا كنت ترغب في أن تكون قائداً ، فعليك التفكير جيداً فيمن ستقود .

وهناك عاملون آخرون يتمتعون بمهارات في الإنتاج أو التطوير لكنهم يحتاجون نوعاً مختلفاً من الحوافز . وبمجرد أن يثبتوا أهميتهم للعمل ، فإنهم سيطلبون نسبة مشاركة في الملكية . وهذا القرار صعب جداً . وفي ضوء ذلك نستطيع أن نتفهم سبب تردد كثير من رجال الأعمال إزاء هذا القرار . فهم يتجنبون ذلك قدر الإمكان ، ما لم تكن هناك ضرورة ملحة لذلك ، مثل خروج الموظف إلي شركة منافسة لشركتك . فإذا قررت إعطاء نسبة من الأسهم إلي الموظف الذي يعمل لديك ، فإن ذلك سيتطلب في المقابل مبلغاً مناسباً أو جهداً أكبر ، ولكن حافظ علي سيطرتك عليه . فالحصول على ٨٠٪ من مشروع ناجح

أفضل من ١٠٠٪ من مشروع فاشل ، ولا تنس أبداً أن المشروع هو حلمك أنت وليس حلم الآخرين ؛ لذلك لا تتنازل أكثر من اللازم .

فإذا كان هدفك من إنشاء المشروع هو تحقيق أسلوب حياة هادئ ، فإن آخر ما تريده هو العامل المثير للمشاكل . لذلك ستختار من يتناسب إلي حد ما مع الوظيفة ، ولكن لا تتوقع منه الابتكار أو الإبداع أو خدمة العملاء بنفس طريقتك .

أخيراً ، وأياً كان الهدف ، تذكر أن أحد أهم الأصول في المشروع ـ خاصة إذا كان صغيراً ـ هو العلاقات الجيدة مع العملاء الرئيسيين وبعض الموردين ، ثم البنك . إن إقامة هذه العلاقات هي مسئوليتك الشخصية ، فلا تفوض شخصاً آخر ليقوم بها .

لذا ، إذا كنت ترغب في أن تكون قائداً ، فعليك التفكير جيداً فيمن ستقود .

فكرة ٣٥ ـ اسأل العميل

أحد المفاتيح المهمة لحسن اختيار العاملين لديك هو مدي تقبل العملاء الرئيسيين لما لهذا العامل من خبرات ومعرفة . وينطبق هذا علي العاملين الذين يتطلب عملهم التعامل المباشر مع العملاء ، وقد ينطبق أيضاً علي غيرهم ممن لهم تأثير في الإنتاج أو جوانب العمل الأخرى . لذلك ابحث عن طريقة تحصل بها علي رأي أحد العملاء المهمين في الشخص قبل أن تتخذ قراراً بتعيينه . وهذا الرأي سيكون له أهمية في قرارك .

ولكن ضع فى اعتبارك أن هذا مجرد رأى وليس قراراً ، فأنت وحدك صاحب القرار . وكل ما عليك هو ترتيب لقاء على انفراد بين الموظف الجديد والعميل لفترة وجيزة . وبعد ذلك ستأتى وجهة نظر عميلك لتؤيد أو تنافى شعورك تجاه هذا الموظف ، وهذه طريقة مفيدة حقاً .

هناك ميزتان لهذه الطريقة ، الأولي : أن العميل سيكون سعيداً بلجوئك له لمشاركته في الاختيار ، والثانية : أنه ستتاح لك الفرصة للتعرف من خلال مشاركة العميل علي ما هو جديد في ميدان الصناعة التي تعمل بها . غير أن هناك عيوباً أيضاً ، ومن ذلك أن العميل قد لا يحب

الموظف المرشح ، فإذا قمت بتعيينه ، فسيكون عليك بذل الجهد لإصلاح العلاقة بينهما . ومن ناحية أخرى ، إذا لم تقم بتعيين من يختاره ، تكون قد ضربت برأيه عرض الحائط . ولكن طبقاً لرأى وخبرة الكثيرين فإن المزايا تفوق العيوب بمراحل . وتتضح قيمة الاستناد إلي رأي العميل حينما تفكر فيما تكابده عند التخلص من موظف لا تحتاجه ، أو لأن أداءه سيئ . فإذا نجحت نصيحة عميلك فى تجنب أحد تلك المواقف ، فيكون ذلك أثبت نفع وفائدة هذه الطريقة .

فكرة ٣٦ ـ احتفظ بالعاملين في حدود التكلفة المتغيرة لمشروعك

إن الاستغناء عن العاملين ذوي الأداء الضعيف له تكلفة عالية ، ونفس الشيء إذا احتفظت بهم ، ولم تتمكن من استغلال حجم العمل المتوقع منهم . ولا تقلل من شأن التأثيرات المعنوية السلبية في العاملين ، إذ سينخفض مقدار ولاء باقي العاملين ، وتزداد حساسيتهم لأية متغيرات في البيئة المحيطة . وقد يعني ذلك أن بعض العاملين سيتوجهون إلي المنافسين لبناء مستقبلهم الوظيفى .

وعلي ذلك ، إذا اتخذت قراراً خاطئاً بتعيين شخص ما ، فقد ترغب في التصحيح ، وعندها ستجد نفسك في مأزق أخلاقى يتمثل فى احتمال خسارة العاملين الذين ترغب بشدة في الاحتفاظ بهم .

ومن الطرق الجيدة لحل معضلة اختيار العامل المناسب : التفرقة بين العاملين المؤقتين والعاملين بعقود ، خاصة في مجالات تقنية المعلومات . حيث تعتبر الدوائر الحكومية أن المتعاقد الذي يعمل علي أجهزة صاحب العمل هو موظف لدي الشركة ، ولذلك تطالب بالضرائب والتأمينات المعتادة فى حالته . ولكن تكلفة الموظفين المتعاقدين أو المؤقتين ليست تكلفة ثابتة ، حيث تستطيع الاستغناء عن أي منهم وقتما تريد ، لأنهم ليسوا من الموظفين الدائمين في فريق عمل المشروع . ويعني ذلك أن رحيل أحدهما لن تكون له تأثيرات سلبية . وهناك فقط نقطتان يجب مراعاتهما ؛ الأولى متعلقة بالتكلفة ، والثانية خاصة بعدم قدرتك على السيطرة على موظفيك .

ولكن عليك دائماً تذكر فكرة ٣٢ الخاصة بـالروافع ـ كلما زادت فاعلية التكلفة المتغيرة ، زادت الاستفادة من التكلفة الثابتة .

أعظم أربع أفكار تبقيك علي اتصال بسوق منتجك

مقدمة

اعلم أن الزبون سيد الموقف ، وهو أيضاً يغير من طريقة تفكيره بشأن ما يريد من حين لآخر . فحاول أن تستغل هذه النقطة ، وأن تحمى نفسك من مخاطر هذا التغيير ، وذلك بتوسيع نطاق السوق الذى تعمل فيه باستمرار ، انظر فكرة ٣٧ . وتذكر أيضاً أن مهمة التعرف على السوق ليست قاصرة عليك وحدك ، ولكنها مهمة كل العاملين فى مشروعك ، فكرة ٣٩ . وفيما يلى أربع أفكار لا تتطلب منك مجهوداً كبيراً ، باستثناء فكرة ٣٨ ، حيث تعالج المشكلة المعقدة المتعلقة بالحفاظ علي اتصال الزبون بك ، حتى لو كنت تفتقد ما يبحث عنه .

فكرة ٣٧ ـ تطلع دائماً إلي الاحتمالات المستقبلية

إن وجود ثغرة في سجل طلبات الشراء الآن ، يعني أزمة في التدفقات النقدية بعد شهرين .

قبل أن يبدأ أحدنا في إقامة مشروعه ، من المؤكد أنه ستكون لديه خلفية مكتسبة من العمل فى مجال واحد دون المجالات الأخرى من العمل . فقد تكون لديك المعلومات الكافية عن الإنتاج أو المبيعات ، أو التمويل أو أي تخصص آخر . وعادة ما يركز الشخص علي الجانب الذي يعرف عنه الكثير . وإحدى مزايا المتخصصين في المبيعات هي فهمهم الكامل لعملية التوقع .

ويعلم رجال البيع أيضاً أنك حين تقوم بالبيع ، فإن هذا لا يعني بالضرورة القيام بتسليم الصفقة وتحصيل ثمنها ، وأنك عندما تسلم الصفقة وتحصل علي الثمن ، فإنك

لا تقوم بالبيع . ومن اليسير أن تصور دورة حياة مشروعك في شكل دائرة ، ولكنه أمر خطير . فوجود ثغرة في سجل طلبات الشراء الآن يعني أزمة في التدفقات النقدية بعد شهرين ، انظر فكرة ٥٥ . وهذا التأخير يمكن أن يعطيك أحساساً زائفاً بالأمان ، خاصة إذا كنت مشغولاً بمشاكل التسليم والبيع الآن ومن الصعب عليك ترتيب المتطلبات اللازمة للعمل .

لمواجهة ذلك ، عليك تخصيص ساعة في الأسبوع للتطلع إلي المستقبل ـ والبحث عن زبائن جدد ـ وغير ذلك مما يتطلبه نجاح مشروعك . وخلال هذه الساعة قم باتصالاتك الهاتفية ، أو إرسال برقياتك أو غيرها من الحيل التي تتقنها لإيجاد زبائن جدد . واحرص علي هذه الساعة كل الحرص . فبالنسبة لي أفضل أن تكون هذه الساعة صباح الاثنين ، وهي الساعة التي يتواجد فيها كل رجال البيع في اجتماعاتهم الأسبوعية أو في مكاتبهم .

ولا تضع الجهد الذي تبذله للتحضير للمستقبل . فإذا أرسلت خطاباً قصيراً لعدد من العملاء ، وعليك بعدها أن تتابع الأمر هاتفياً ؛ لذلك لا تجعل قائمة من تتصل بهم طويلة ، وخصص كل أسبوع عدداً محدوداً تستطيع أن تتابعه بدقة ، وترجع إليه من وقت لآخر . وفي كل الحالات يمكنك وضع هذه الساعة بشكل تلقائي وثابت علي جدولك .

فكرة ٣٨ ـ العبرة بالحجم

تبذل الشركات الصغيرة جهودها لكي تبدو أكبر من حجمها الحقيقي . وبالنسبة لك هناك بعض الوسائل التي ستبدو طبيعية ومعتادة في هذا الإطار :

- اعقد الاجتماعات بينك وبين العملاء في مواقع عملهم . وهو أمر رائع ، لأنك ستدعي لتناول القهوة ، وقد تتناول معهم بعض الأطعمة .
- إذا كانوا سيحضرون إليك ، فرتب للقاء بحيث يكون في فندق أو مطعم .

- داوم علي استخدام الهاتف حتى تظل علي اتصال بالعميل . أنا أحرص من جانبي علي ذلك حتى لو كنت خارج البلاد .
- لا تبخل بوضع اسم المؤسسة وشعارها وعنوانها علي رأس الخطاب ، وضع تصميماً جيداً لوثائقك .
- قم بإصدار نشرة دورية ، أو ارشد عملاءك الحاليين أو المحتملين إلي موقعك علي شبكة الإنترنت ، وعليك تحديثه بشكل مستمر ، حيث يتردد مستخدمو الإنترنت في مراجعة المواقع التي لا يتم تجديدها وتظل علي نفس المعلومات لأكثر من سنة .

فكرة ٣٩ ـ اجعل العاملين علي اتصال دائم بالزبائن

ومن الطرق الفعالة لإبقاء العاملين في مشروعك علي اتصال دائم بتطورات الأسواق هو تواصلهم الدائم مع الزبائن . ويمكن أن تشجع ذلك علي المستوي الفردي ، حيث تصر علي أن المسئول عن تطوير منتجك يحضر اجتماعات العملاء في شركاتهم ، أو بشكل جماعى بدعوة العملاء لحضور اجتماعات شركتك والتحدث خلال حفلات الشركة . أنا أعرف عدداً من المهندسين ممن غيروا طريقة تفكيرهم تماماً بعد أن تعرفوا علي طريقة تفكير عملائهم ، وعن احتياجاتهم ، وعن رؤيتهم في المنتج الذي يصنعه هؤلاء المهندسون .

وهل تعرف الطريقة التي تحصل بها علي مساحة إعلانية غالية جداً بالمجان ؟ إنه أمر يسير ، فعندما تستقبل أحد ضيوفك في المطار ، سواء بنفسك أو بمعرفة أحد معاونيك ، ارفع لافتة كبيرة تحمل اسم الشركة . افعل نفس الشيء حتى لو كنت تستقبل أمك . فإذا قمت بذلك لمدة ٢٠ دقيقة في مطار " هيثرو " علي سبيل المثال فإن ما لا يقل عن ٣٠٠ من كبار رجال الأعمال سيقرؤون اسم شركتك .

فكرة ٤٠ ـ تحدث إلى الإعلام

دائماً ما تبحث الصحافة التجارية ـ حتى الوطنية ـ عن الأخبار . حيث يوجد دائماً لدي هـذه الصحف مساحات تحتاج للملء . قم بتغذيتهم بما لديك من أخبار .

حاول التعرف علي الصحفيين ، ومن جانبهم سيتصلون بك للحصول علـي تعليقاتـك علـي مـا لديهم من قصص إخبارية ، وهذا سيؤدي إلي تعريف الآخرين بك . والشـيء المـدهش أن موضـوعاً ينشر في مجلة الخطوط الجوية البريطانية سيقرأه بالتأكيد عـدد كبيـر جـداً من الناس الذين تود التأثير فيهم .

أعظم سبع أفكار لمساعدة عميل المشروع علي اتخاذ قرار حكيم بالشراء

مقدمـة

يتناول هذا القسم والقسم الذي يليه موضوع عمليات البيع من مشروع إلى مشروع آخر . ومن المثير للانتباه أن المجددين فى مجال الإنترنت قاموا بتطوير طرق عرض قيمة للمنتجات التي تباع من المشروع إلى المستهلك . والميزة فى ذلك هي أن عدد الأسواق التي يمكن أن تتاح فيها هذه المنتجات لا يمكن حصرها ، وأنها متعددة إلى درجة مذهلة ، بحيث إن أي مشروع يحصل على نسبة من هذه الأسواق ، ويضمن جزءاً من المبيعات والربح سينظر إليه على أنه مشروع يملك احتمالات مستقبلية جبارة (ولديّ شعار مفضل في هذا المجال يقول : " إن نسبة صغيرة من مكسب ضخم تمثل فى حد ذاتها رقماً ضخماً ") . وهذه المقولة تساعدك كثيراً عندما تسعى لبيع فكرة مشروع أو طريقة لتطوير الإنتاجية . ولكن إذا أردنا التعميم ، فلابد أن نقول إن هامش الربح الذي يتحقق فى مجال عمليات البيع من مشروع إلى مشروع هى أكبر كثيراً من مثيلتها من المشروع إلى المستهلك . وفوق هذا ، ورغم المخاطر التنافسية العالية ، فإن البيع من مشروع إلى مشروع يعطيك الفرصة لتحقيق قفزات أكبر فى مجال النمو . فإذا تمكنت مثلاً من الحصول على عقد لتقديم خدمات بسيطة إلى مؤسسة بي بي سي ، أو بي تي ، فإن هذا سيكون هو طريقك

لديّ شعار مفضل يقول : إن نسبة صغيرة من مكسب ضخم تمثل فى حد ذاتها رقماً ضخماً . وهذه المقولة تساعدك عندما تسعى لبيع فكرة مشروع أو طريقة لتحسين الإنتاجية .

السريع للتوسع . ونظرة إلى شركات تقديم خدمة الإنترنت وتطبيقاتها تعطيك صورة عن عمليات البيع من مشروع إلى مشروع ، وما تحققه من نجاحات . وربما تكون نفقات الإنشاء أكثر ، وفترة الإعداد أطول من الأنواع الأخرى من المشروعات ، وهذا يعنى أن رأس المال المطلوب لبداية المشروع سيكون أكبر ؛ ولكن ما نراه الآن من عقود يتم توقيعها فى مجال الإنترنت تشجع من يطمحون للحصول على فرص مستقبلية فى هذا المجال .

فإذا أخذنا شركة الحواسب العملاقة " أي بي إم " كمثال لشركة تمثل عميلاً لشركات قواعد البيانات ، فهذا مثال مجسم لما نريد إيضاحه . والسؤال هنا هو : ما المفتاح الرئيسي لبناء مشروع أحلامك عن البيع من مشروع إلى مشروع ؟ سواءً كان هذا معتمداً على الإنترنت أم على مجال آخر ؟ والإجابة هي : ابدأ بالتعرف على مشروع عميلك بصورة تتساوى مع قدر معلوماته عن مشروعه ، وانظر إلى حملتك التي تصممها للمبيعات من وجهة نظر هذا العميل . فإذا تمكنت من مساعدته لكي يتخذ قراره الرشيد المبنى على المنطق العملي ، وستكون على الطريق لكسب ثقته ، ومن ثم تصبح مورده الرئيسي . وبناء على ذلك فإن هذا القسم يغطى دائرة الشراء ، والقسم التالي يتناول دائرة البيع .

فكرة ٤١ ـ تشجيع قرارات الشراء الرشيدة

إن المغزى من وراء حكمة " معرفة مشروع العميل بشكل أفضل مما يعرفه هو نفسه " هو تركيز فكرة مساعدة هذا العميل على الوصول إلى اتخاذ قراره بطريقة منطقية رشيدة . وهناك قدر ضخم من العواطف المصاحبة لاتخاذ أى قرار شراء ذي شأن ، ولا بد أن نضع ذلك فى اعتبارنا عند وضع خطتنا ، ومن الأفضل أن نخاطب هذه العواطف على أساس من الفهم البديهى المشترك .

ولنضرب مثالاً على ذلك : لنفرض أن شركة اتخذت قراراً بشأن استثمار رأسمالي ، كأن تلجأ لمشروعات إنتاج للمعدات والبرامج الإلكترونية ، أو توربينات جديدة لمحطات توليد للكهرباء ، أو

أي نوع آخر من الاستثمار الرأسمالي الذي سيولد خدمات ، ويضيف قيمة لمدة ممتدة طويلة . ولكن كيف سيتم التوصل إلى مثل هذا القرار بالشراء ؟

دليل الشركة الوافى لاستثمار رأس المال

قد تتلقى الشركة فى أى توقيت ـ من خلال مديريها وآخرين من الخارج ـ اقتراحات وأفكاراً كثيرةً جداً لدرجة أن الشركة لا تتمكن من تنفيذها كلها . وهناك مطالب مالية دائمة من جانب مديري تطوير الإنتاج ، ومن جانب المصممين ، والمسئولين عن تقنية المعلومات ، وآخرين في ميدان تخصص الشركة أو المشروع ، مما يتطلب وضع آليات لتقييم الاستثمارات وإدارة المشروعات .

ولكي نفهم هذه العملية بشكل أكبر ، نحتاج لأن نسترشد بالدليل الذكى الوافى لتقييم وتطبيق الاستثمار الرأسمالي للشركة الذى يدرس الأمر خطوة بخطوة .

الخطوة رقم (١) ـ حدد أهداف المشروع فى إطار استراتيجية العمل المحددة للشركة

يتخذ العديد من المشروعات أحد أهدافها الاستراتيجية كنقطة انطلاق لها . فإذا ألقيت نظرة على الطريقة التي طبقت بها البنوك نظمها الخاصة بتقنية المعلومات ، فستجد أنها اتبعت قاعدة الحفاظ علي الوضع التنافسي للبقاء في الصدارة عندما يتعلق الأمر بالتطورات التقنية الجديدة . ومن وجهة نظر البائع فإن هذه الاستراتيجية ، التي شعارها اللحاق بالآخرين تكون بمثابة نقطة بداية حاسمة .

وهناك احتمالات بأن وجود سبب استراتيجى عام لن يكون كافياً في حد ذاته لاتخاذ قرار شراء ، وسيكون علي المديرين أن يساندوا هذه الاستراتيجية بإبراز قضايا تكتيكية وتجارية أخرى . ومن المهم أيضاً أن تدعم مشروعات الاستثمار باقى استراتيجيات الأعمال الأخرى مثل

استراتيجيات الإنتاج واستراتيجيات التسوق . وكل هذا يمثل العقبة الأولي التي يجب أن يجتازها عرضك التجارى . وبتعبير آخر ، سيكون عليك أن تربط بين المنافع التي يحققها المنتج الذي تعرضه للبيع من ناحية ، والسياسات العليا لشركة العميل من ناحية أخرى . ولعلك لاحظت أننا انتقلنا بالفعل إلي وجهة نظر العميل . وفى النهاية ، العميل وحده هو الذى يحدد مدى جدوى ونفع العرض .

الخطوة رقم (٢) ـ أشرك المديرين والعاملين الذين ستتغير أوضاعهم نتيجة للمشروع

الشيء الوحيد المؤكد بالنسبة للاستثمار الرأسمالي هو أن وظائف بعض العاملين بالشركة ستتغير . لكن معظم المنظمات الكبيرة تُحسن من أسلوب إدارة هذه التغيرات . غير أن هناك كثيراً من الشركات الأصغر حجماً تتعامل مع هذه التغيرات بطريقة تفتقد الحكمة والحساسية في التناول ، وهذا يؤدي إلي إعاقة نجاح المشروع الجديد .

لا تخلط هذه المرحلة بمسألة التدريب . فالهدف هنا هو إشراك العاملين في فهم فوائد عملية التغير للشركة وللعملاء ولهم هم شخصياً . ويلجأ المديرون في بعض الأحيان إلي إبقاء قرار التغير سراً إلي أن يفاجأ العاملون بتطبيق قرار التغير بالفعل . ولقد عايشت مثل هذه المواقف ذات مرة عندما حاولت بكل وسيلة إقناع مجلس إدارة محطة توليد قوي كهربائية كبري بخطورة عدم إبلاغ العاملين بإجراء تغير جوهري في نظام التشغيل ، لأن ذلك سيؤثر في كل العاملين . وحاولت إقناع مدير محطة للطاقة بإخبار نقابة العمال بالنظام الجديد الذى سيطبقه فى وقت مبكر . ولكنني فشلت ؛ وبعد تطبيق القرار بدأ العمال إضراباً استمر ثلاثة أسابيع ، وتكلفت عملية التسوية مع النقابة مبالغ كبيرة .

فإذا تجاهلت الشركة التي تسعي لعقد صفقة البيع لها هذه المرحلة المهمة للتعريف بالتغير وإعداد العاملين نفسياً لاستقباله قبل التطبيق ، فسيكون من صالحك مساعدة الشركة على إقناع

مجلس الإدارة بضرورة اتباع طرق التمهيد المبكر للتغير . ونجاحك في ذلك يعتبر ميزة تنافسية كبيرة لك .

الخطوة رقم (٣) ـ توافق مع الخطة التكتيكية التجارية للعميل بما فيها مبررات أوجه الإنفاق

ويوجد في معظم الشركات خطة قياسية مستقرة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال ؛ ولذلك فمن المهم جداً لمن يقومون بعمليات بيع السلع الاستثمارية الرأسمالية أن يتعرفوا علي هذه الطرق . ويقوم مستوى توطد علاقاتك مع العملاء بالمساعدة علي زيادة المعرفة بخطتهم ، فضلاً عن مدي ثقة العميل بقيمة رأيك فى سياق العملية الجارية ، وهو ما يعطيك قوة تفاوضية أفضل عند مرحلة مناقشة السعر .

الخطوة رقم (٤) ـ حدد أولويات وطرق سيطرة العميل على المشروع

خلال هذه الخطوة من عملية الشراء ، يضع العميل الحكيم الأسس الإدارية للمشروع فى الصدارة ، بحيث يمكنه رؤية كل عناصر المشروع ، وتحديد المؤشرات الرئيسية التي تتيح للمديرين الفنيين والإداريين السيطرة علي متابعة التطبيق فى هذه المرحلة .

والعنصر الرئيسي هو توثيق كل عمل وضمان قياس المؤشرات الرئيسية بسهولة . ولا يكفى أن تضع " نظام اختبار سهولة الاستخدام " ، بل يجب علي المسئول عن البيع والعميل أن يقوما معاً بوصف هذا النظام واختباره تفصيلياً ، وأن يتفقا علي مؤشرات قياس رضا المستهلك .

ووظيفتك كبائع في هذه المرحلة التخطيطية للمشروع تتطلب منك أن تقترح كل الأنشطة التي تضمن التطبيق الناجح . وعادة ما يكون لدي المورد بعض الأمور غير المعلومة عن العميل الذي سيقوم بالشراء .

وكمحصلة للخبرات السابقة يمكن للمورد أن يتوقع بعض السقطات والمشكلات ، وأن يتجنب المفاجآت غير المرغوبة . فقد يميل البعض إلي إخفاء بعض هذه الأمور ، ويترك العميل غير مدرك لها ، لكنه يقوم بمواجهتها وحلها حين تحدث . ولكن مرة أخري نؤكد علي أن أسلوب المصارحة المسبقة يمثل ميزة تنافسية لك ، حيث تكتسب من خلالها ثقة العميل . وإشارتك إلي عناصر تعرفها وغير موجودة في خطة العميل المحتمل يمكن أن تدمر مصداقية منافسيك .

ولا نستطيع أن نوفي هذه المرحلة حقها من الأهمية ، حيث عليك مساعدة عميلك المحتمل بداية من مرحلة التخطيط إلي مرحلة التنفيذ لتحقيق النجاح التام . وتستطيع أيضاً أن تستخدم عبارات افتراضية وأنت تعمل مع العميل المحتمل بحيث تضع في الخطة توقيتاً مقترحاً لإصدار أمر الشراء لك .

الخطوة رقم (٥) ـ اهتم بمعايير فعالية الأداء المطلوب

يستمتع بهذه المرحلة من التخطيط للمشروع الأفراد المتحمسون بمشروع العميل . حيث يدرس العميل السوق باحثاً عن أحدث التقنيات ، ويدرس التطبيقات الأخرى ، ويتناقش مع عديد من الموردين . ومن حصيلة كل ذلك يحدد التوصيف لفعالية الأداء للمعدات التي يسعى لشرائها .

ويعرف الخبراء من رجال البيع طبيعة الإجراءات المطلوبة في هذا التوقيت ، ويهتمون بأمرين : أولاً : الاستفادة بشكل جيد من الوقت ، وثانياً : تلبية المواصفات التي يحتاجها العميل .

النقطة الأولى : هل يستخدم العميل وقتك بحكمة ، أم أنك تضيع وقتاً غالياً يمكن أن تستفيد منه لتحقيق مبيعات أخري ؟ عليك دائماً تجنب أخطاء معينة من الجانبين : البائع والمشتري ، ومن بين هذه الأخطاء : قضاء مزيد من الوقت في بحث كل الاختيارات الآن وفي المستقبل . وشيء جيد أن تبحث في كل الاحتمالات ، ولكن إذا كان العميل ليس لديه التزام بشأن قرار ما علي المستويات الإدارية المختلفة ، فمن الذي ستكون لديه سلطة اتخاذ القرار ، وفي هذه الحالة ابحث عن مكان آخر تحقق فيه مصالحك . ولقد شاهدت كثيراً من رجال البيع يقضون آماداً طويلة فى

مناقشة الصفقة مع أحد موظفى الشركة المتحمسين ، ثم يفاجئون بعدها بأن أصحاب القرار الحقيقيين بعيدون مئات الأميال عن هذا الموظف المتحمس الذى يضيعون وقتهم معه .

النقطة الثانية : وهي مهمة بالنسبة للقائمين على البيع خلال هذه المرحلة ، هي التأكد من أن منتجاتهم وخدماتهم تتفق مع ما يطلبه العميل ، والسعي لضمان وجود عناصر تميز في العروض التي يتقدمون بها . وهذا يتأتي من فهم عروضهم وعروض منافسيهم .

وتتمثل نهاية هذه المرحلة بإصدار وثيقة تحدد المواصفات الدقيقة للمعدات التقنية التي يرغب العميل في شرائها . ولابد أن تتدخل في صياغة هذه الوثيقة . وإلا سيكون وضعك صعباً خلال مرحلة تلقي العروض لتوريد هذه المعدات إذا ما كان لمنافسيك دور في صياغة المواصفات .

وفي هذا المجال أتذكر دائماً أن إحدي الشركات البريطانية للتصنيع كتبت في الخانة المحددة لوحدات تخزين المعلومات الإلكترونية " إستوانة " ، بينما كتبتها الشركة الأمريكية المنافسة " أسطوانة " . وحرص رجال البيع علي معرفة التهجئة التي سترد بها الكلمة في كراسة المواصفات حيث سيكون هذا دليلاً علي الجهة التي يفضلون الشراء منها .

الخطوة رقم (٦) ـ اختر المنتجات والخدمات الضرورية وموردیها في نفس الوقت .

عادة ما يكون لدي الإدارة العليا عدة أمور تهتم بها . وأهم قضية بالنسبة لهم هي الاختيار السليم للموردين . حيث يعتبر هذا أول ضمان لنجاح المشروع ، بمقاييس الالتزام بالمواعيد ومناسبة التكاليف للميزانية . وإذا كانت الإدارة تريد أفضل صفقة ممكنة ، فقد تقيس الأمر أحياناً من حيث " الأرخص " ، ولكن في المشروعات الأكثر تعقيداً يكون التقييم علي أساس " أفضل ما تنفق فيه أموالك " .

ومن ناحية أخرى يميل مديرو هذه المشروعات لترك إجراءات تقديم العروض تسير على طبيعتها . حيث يرغبون في التأكد من عدم الخضوع لضغوط غير مبررة يعانيها الفنيون والمشترون ، وقد تلزمهم باختيار مورد محدد يوقعهم في الخطأ .

ويراعي مجلس الإدارة عند دراسة أي مشروع للاستثمار الرأسمالي مدي توافق المشروع مع طبيعة العمل ، ومع الاستراتيجيات المطبقة . فيسألون أنفسهم : " هل هذا المشروع يتفق واهتماماتنا الرئيسية ويساعدنا علي تطبيق استراتيجياتنا الرئيسية ؟ " ، " هل يعتبر جزءاً من توجهنا العام وسيظل كذلك طوال فترة وجوده ؟ "

بعد ذلك سيكون من اهتمامات المجلس بحث التغيرات التنظيمية التي ستترتب علي المشروع . فقد يسألون : " هل يتطلب المشروع تغييرات صعبة أو غير مريحة في أرجاء المؤسسة ؟ " ، " هل سيظل المشروع مناسباً ومتوافقاً مع نشاط الشركة حتى بعد إجراء أية تغييرات أخرى ؟ " وهذه النقطة الأخيرة مهمة جداً ، فعندما لا يكون كل من المشترين والمديرين المسئولين عن التطبيق مدركين لحدوث تغييرات معوقة لخططهم . وسيبدو الأمر كما لو أن الفنيين في أحد البنوك يسعون لتطوير الأنظمة المكتبية الإلكترونية ، بينما مجلس الإدارة يخطط لإغلاق فروع البنك .

وفي ضوء ما سبق ، نأتي لنهاية مرحلة الشراء ، وقد رأيتها من وجهة نظر العميل ، وأعتقد أنك بذلك ضمنت الحصول علي طلب شراء عاجل ، مبارك لك .

فكرة ٤٢ ـ عليك بتسليم منتجاتك في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المقررة

عند هذه النقطة من العملية المتكاملة سيكون العميل مستعداً لاستلام بضاعته أو خدمته التي طلبها منك . وكل ما تريده الآن هو أن يحصل عميلك علي ما طلبه وبدقة ، ولذلك سنتعرض لهذه المسألة من وجهة نظر البائع .

فإذا كان تصميم مشروعك قد تضمن التخطيط لبناء علاقات مرضية مع العملاء ، فإن إحدى الطرق الجيدة لذلك هي حفاظك علي تنفيذ ما وعدت به . لذا حدد شخصاً مسئولاً عن ذلك ، ودع العميل يعرف بوضوح من هو هذا الشخص ، وأنه المفوض لضمان إنجاز شركتك لعهودها . وعليه أن يراجع توقيتات التسليم ، والتأكد من رضا العميل وتلبية كل توقعاته . وعادة ما يقال عن هذا المدير المسئول عن التسليم إنه يقوم بجهود البيع داخلياً أكثر مما يقوم بها خارجياً ، وعندما تتقدم

الشركات بمقترحات معقدة ـ خاصة تلك التي تتضمن منتجات جديدة أو خدمات تقدم لأول مرة ـ فدائماً ما يكون هناك إحساس بالمخاطرة ، وأن خطأً ما لابد أنِ يحدث .

ومن المؤكد أيضاً أنك ستبذل المزيد من الجهد أنت وكل العاملين ، خاصة خلال حملات البيع . وستعمل الشركة بأقصى طاقتها حتى تصل إلي أعلي قدرة تنافسية . وهذا المجهود الإضافي يزيد من المخاطر ، ويتطلب بعض التضحيات حتى تظل في الصدارة .

وقد تواجه عند هذه المرحلة تضارباً في الأولويات . فعندما تكون مشغولاً بالتسليم أو بالتطبيق ، لن تكون متفرغاً للبيع . وقد يؤدى هذا إلي التخبط في طلبات الشراء وإجراءات التسليم ، ويترتب علي ذلك بعض المشكلات في التدفقات النقدية . ولكن حينئذ ، إذا واصلت جهود البيع ، ولم تقم بالتسليم ، فسيرتبك عملك . فالهدف هو أداء الأعمال مع العميل بشكل مستمر للأبد . وسيكون مضيعة للوقت إذا حاولت الحصول على عملاء جدد ، مع وجود ما يشير إلي عدم الرضا من جانب العملاء الحاليين ؛ لذا فعليك مراعاة التوازن في الجهد لتنمية عملاء مستقبليين ، وضمان تسليم الصفقات الحالية .

وتأكد من أن الشخص الذي عينته مسئولاً عن التسليم للعملاء لن يجعل من نفسه واحة مستقلة عن باقي صحراء مشروعك من خلال علاقاته الخاصة الحميمة بالعملاء . فلقد شاهدت كثيراً من مديري المشروعات وهم يلقون باللوم علي الشركة والعاملين في أقسامها المختلفة ، ويتهمون الآخرين بسوء الأداء لكي ينالوا رضا العملاء .

فهذه السياسة قصيرة النظر وتؤدي إلي عواقب وخيمة حيث سيكوِّن العميل صورة سيئة عن المشروع أو الشركة ، ثم يتركها ليبحث عن مورد آخر .

فكرة ٤٣ ـ تعامل بجدية مع الصفقات الضائعة

لا شك في أنه يحدث في بعض الأحيان أن تسقط الكرة من يدك أو من يد الفريق الذي يلعب لحسابك . فإذا أدي ذلك لفقد عميل ، يكون عليك أخذ الأمر بمنتهي الجدية . اطلب بشكل مهذب ـ ولكنه حاسم ـ عقد لقاء مع أعلي مستوي مسئول لدي العميل يكون له علاقة بالقرار . وقد تحتاج لكتابة خطاب لترتيب ذلك ، حيث إن الاكتفاء باتصال هاتفي سيظهرك بمظهر الشخص العدواني . وابدأ الخطاب بقبولك للقرار المتخذ . ولا تبد أية علامة علي أنك ترغب في إعادة اقناعهم بالشراء .

خلال اللقاء نفسه لا تتخذ موقفاً دفاعياً أو جدلياً . وتذكر أن العميل قد اتخذ قراره الصائب من وجهة نظره ، وأنه مقتنع به تماماً . ومن ثم يجب عليك أن تقتنع به أنت أيضاً .

وأفضل أسلوب هو أن تستخدم نفس مصطلحات ومفاهيم العميل ، كأن تسأله : " ما هي الأسس التي بنيت عليها قرارك ؟ " ، أو " ما هي الثغرات التي وقعنا فيها ؟ " واستعد للتعرف علي المعايير التي يستخدمها العميل ، ولم تكن تدركها خلال مفاوضات البيع أو في مرحلة التسليم . فالمعايير تتغير ، وقد يكون طلب الشراء قد اتخذ على أسس أرضية مختلفة كليةً عن الظروف الحالية . وحاول أخذ رأى المسئول عن العاملين لديك مع مراعاة حساسية هذا الجانب . فليس عليك أن تتفق كليةً مع النقد الذي يوجه ، حيث سيصعب هذا من تعامل الشخص الذي تفوضه من طرفك للتعامل مع هذه الشركة .

ويمكنك أن تختبر مدي فهمك لوجهة نظر العميل عن الخطأ الذي حدث من جانبك من خلال محاولة تلخيص وجهة النظر هذه في نهاية الاجتماع ، وأن تكتب هذا الملخص .

بذلك تكون قد أنهيت بحثك عن سبب خسارتك للعقد ، وتعلمت الدروس المستفادة ، وعليك أن تغادر الاجتماع .

أنا أعرف أنني ذكرت لك سابقاً ألا يطلب في هذا الاجتماع إعادة النظر من جانب الشركة العميلة لكي تدرس الشراء مرة أخري ، وتظل هذه النصيحة مقبولة غالباً . ولكن قد تلوح لك

فرصة قرب نهاية الاجتماع لطرح فكرة تسوية تقدمها ، أو تنازل يتيح لشركتك أن تظل علي علاقة مع الشركة العميلة . وعليك دائماً أن تتذكر أنه من السهل البناء علي علاقة قائمة أكثر من البحث عن عميل جديد ، ولذلك اجتهد للحفاظ علي العميل ، إلا إذا كان النقد الموجه إليك لاذعاً ، وفي هذه الحالة عليك إنهاء الاجتماع بكل احترام ، صحيح أنك ستكون جريحاً لكنك لم تركع .

فكرة ٤٤ ـ تابع الصفقة بنفسك حتى بر الأمان

اعتن بلقاءاتك الشخصية المباشرة مع العميل ، خاصة التى تجريها بشكل مستقل عن الآخرين . ونعرف طبعاً أن كل خطوات المشروع تقود في النهاية إلي العميل ، لكن المواجهة المباشرة تعتبر من الخطوات التي لها حساسية خاصة ، ويمكن أن تؤدي إلي مشاكل . فمن المهم جداً بالنسبة للمدير المسئول أن يتواجد في اللحظات الحاسمة من حياة المشروع . والبائعون المحترفون ـ مثلاً ـ يحرصون علي التواجد بأنفسهم عند تسليم صفقاتهم .

وذات مرة كنت أشارك فى عملية تسليم جهاز حاسب ضخم إلى شخص يعيش في مبني قديم من العصر الفيكتورى . وكانت الطريقة الوحيدة لوضع الحاسب في مكانه هي إزالة جزء من السقف ، والاستعانة بالونش المتحرك لإدخال الجهاز بداخل المبنى . وأحضرنا الونش من بلدة تبعد مائة ميل عن الموقع ، ولم نكن قد تعاملنا مع الشركة صاحبة الونش من قبل ، لذلك حرصنا علي التأكيد علي أهمية الالتزام بالوقت حتى لا نجد أنفسنا في موقف حرج .

وصل الونش في موعده تماماً ، كما تواجد المهندسون المسئولون عن العملية . وتواجد أيضاً المدير الفني للشركة العميلة لمشاهدة عملية النقل والتركيب ، كما تواجدت بنفسى بوصفى المدير المسئول . ولكن الشيء الوحيد الذي لم يصل كان هو الحاسب نفسه ، حيث كان المسئول عن تسليمه يضع في خطته التسليم في اليوم التالي بدون مبرر .

وكان الموقف غاية في الصعوبة والحرج ، حيث سنضطر لإعادة الونش إلي موقعه قاطعاً كل هذه المسافة ، ونعتذرٍ للمهندسين وللمدير الفني . وكان العنصر الوحيد المخفف لصعوبة الموقف هو وجودي شخصياً لمعالجة كل هذه المشاعر وتأجيلِ الإجراءات اللازمة لليوم التالي . وكانت لحظة غايةٍ في الحرج ، ولكن لو أنني لم أكن متواجداً ، فمن المؤكد أن النتائج كانت ستصبح أكثر سوءاً .

فكرة ٤٥ ـ من الذي يحتاج للتدريب ؟ إنه عميلك

إذا كنت تسعي لبيع منتج معقد بالإضافة إلي مجموعة خدمات ، فإن العميل سيكون محتاجاً لخدمة التدريب ، التي تقدمها للتأكد من القدرة علي استخدام المنتج ، وتحقيق أقصي استفادة من إمكانياته دون الحاجة إلي مراجعتك دائماً للتشغيل والمتابعة ، وٍحتى يتحقق الرضا الكامل عما اشتراه . إن بيع مثل هذه الخدمات التدريبية قد لا يكون سهلاً .

إنك تبني حملتك التسويقية علي أن المنتج أو الخدمة سهلة الاستخدام ، أليس كذلك ؟ إذن ، طالما أنها سهلة الاستخدام ، فلماذا التدريب ؟ هذا ما سيدور في خلد العميل . وأياً كان نوع الصناعة أو العمل ، عليك أن تسأل نفسك : " ما القيمة المثالية التي قد يدفعها العميل في مقابل التدريب ؟ " ، وهذه القيمة هي التي تضعها في عرضك للعميل . فإن رضا العميل يعتمد علي قدرته علي تحقيق الفائدة المتوقعة . وانظر إلي المسألة علي أنها فرصة لبيع خدمة ، واحرص علي أن يترك القائمون علي التدريب أثراً طيباً لدي المتدربين حتى تتكرر فرص البيع في المستقبل .

ولذلك أيضاً ، احرص كل الحرص علي أن يحصل العميل علي كل التفصيلات المتعلقة بالمراحل الحساسة في المشروع . فإن النقص في التدريب المناسب يمكن أن يصبح مصدراً خطيراً لفقد رضا العميل .

فكرة ٤٦ ـ اصنع شهرتك كبائع للحلول

في نهاية هذا القسم الذي نتناول فيه عملية البيع من مشروع إلي مشروع ، نشير إلي بعض الفوائد المستخلصة في هذا الصدد . أفضل وصف وظيفي للشخص الذي يقوم ببيع الحلول أو العناية بأمور أحد العملاء الرئيسيين هو " المدير المسئول " . وقد يكون هو المدير العام نفسه في بعض الحالات ، ولكن الفكرة الرئيسية هي القيام بمراعاة العميل وإرشاده خلال اتخاذه لقرار الاستثمار الرأسمالي .

فإذا كان المدير المسئول حريصاً علي مصلحة العميل ، فسيكون معه في كل مراحل القرار . وهذا هو الفرق في التعريف بين " بائع الحلول " والبائع العادى .

ويرتبط البائع بالمشروع في خطوات معينة فقط ، مثل دعوة العميل له لتحديد واختيار المواصفات ، أو في خطوة مثل اختيار الأصناف أو الخدمات ومورديها . فقد يقود ذلك إلي الجدل ومقارنة منتجات شركته بمنتجات الشركات المنافسة .

أما بائع الحلول فهو يشارك من البداية حتى النهاية ، بل قد يبادر بالفكرة كلها ، ويكون الشخص الأول الذى يحدد الفرصة المتاحة . وقد تكون الكتابة عن الموضوع أسهل من الكلام عنه ، طالما أن هناك بعض المخاطر المحيطة بهذا النوع من البيع الاستشارى :

- قد يرغب العميل في الاحتفاظ ببعض جوانب المشروع لنفسه ، مثل مقدار الاستثمار أو العائد .
- رغبة العميل في عدم التقييد بكل الخطوات .
- إن هذا النوع من الاستشارات يستهلك وقتاً كبيراً .
- يتطلب عمل المدير المسئول أن يكون متفقهاً فى مجال عمل العميل ، ويمكنه إدارة مناقشات حول جوانب لا تتعلق مباشرة بالمشروع وتكون خارج نطاق اهتمامه ، ولا تريحه المشاركة فيها .

- تتضمن هذه المنهجية بعض المخاطر ، حيث يمكنها طرح كل العوامل والأسباب الداعية لتنفيذ المشروع ، وقد تطرح هى نفسها ـ المخاطر ـ كل الأسباب الداعية إلي عدم تنفيذ المشروع .

وعلى الرغم من كل هذه المخاطر يظل دور المدير المسئول المحترف هو إقناع العميل باتخاذ الخطوات اللازمة لتقييم الاستثمار الرأسمالي ، والشروع معه في تنفيذ كل الخطوات اللازمة لذلك . وعليك إذن إعداد دليل واف يتضمن خطوات القرار بشكل يتلاءم مع المنتجات والخدمات التي يقدمها مشروعك . فيمكن أن تستفيد أيضاً من الاطلاع علي مشروع آخر تم تطبيقه بالفعل لدي العميل ، وتدرس كل خطواته . ثم بعد ذلك تتعرف علي رأي العميل في هذا المشروع وتبحث عن مدخل مناسب لبيع منتجاتك في المشروع القادم الذي يخطط له العميل حالياً .

وخلال ذلك استخدم خبراتك وخبرات شركتك لكي تثبت أن إسهاماتك تستطيع إضفاء قيمه أكبر إلى الخطط المهنية لعميلك .

فكرة ٤٧ ـ انظر إلى الخلف فى تدبر

الخطوة الأخيرة في سلسلة الخطوات التي يقوم بها العميل لتحقيق التقدم في مجال الاستثمار الرأسمالي ، هي تقييم النتائج واتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين وضع المشروع ليحقق نتائج جيدة .

والعميل الواعي سيأخذ هذه الخطوة بمنتهي الجدية . وفي معظم الحالات يداوم الفنيون من الشركة الموردة على الاتصال بمستخدمى المنتجات للتأكد مما إذا كانوا يحصلون علي ما كانوا يرغبون فيه ، وسيوافقون علي كل التعديلات الضرورية .

وهذا سيعيد الجانبين إلي بدايات المشروع ، حيث مرحلة اختيار المواصفات الفنية . وهذا الجانب مهم جداً ، ولكن لا يجب أن يتوقف العميل عنده . والجانب الذى يماثله فى الأهمية هو مراجعة مدي تحقق الفوائد المتوقعة من هذا الاستثمار . ولكن كثيراً ما يقول البعض : " لقد أنفقنا

الأموال بالفعل ، ولن نعود إلي الطرق القديمة للإنتاج ، فلماذا إذن نزعج أنفسنا بمراجعة العائد علي الاستثمار ؟ "

وهذا التوجه خطير ؛ فإذا اعتقد المديرون أنه لن تكون هناك أية مراجعة ، فإنهم سيميلون لاتخاذ قرارات العمل الأكثر تفاؤلاً بلا دراسة كافية . ولن تتطور مهارات اتخاذ القرارات ما لم تتخذ الإجراءات الرقابية اللازمة لكل مشروع .

ولنأخذ القرارات الخاصة باستخدام الحاسب مثلاً ، حيث أدخل عدد كبير من الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية نظم الحاسب المركزي ، وتم إجبار المستخدمين علي التعامل مع هذه النظم ، ثم اكتشفت الشركات والمؤسسات أن المواصفات الفنية للأجهزة غير ملائمة ، وفشلوا في وضع التقييم المحايد لمدي الفائدة المحققة ، ومدي تلاؤم هذه النظم المركزية مع طبيعة العمل .

وكانت النتيجة استمرار وجود هذه النظم المركزية ، وعدم رضا العملاء . ويحدث ذلك في بعض الأحيان علي نطاق واسع جداً .

إن حل هذا الموقف يمكن أن يكون مكلفاً ، ولكن إذا لم يتم اتخاذه ، فستكون تكلفته فقدان الموقف التنافسي للمؤسسة .

وهناك سبب إضافي لقيام المدير المسئول بمساعدة العميل في مراجعة مبررات التكاليف ، وهو الحاجة إلي النقاط المرجعية . وهذه النقاط تكون أكثر إقناعاً إذا أظهرت الفوائد التجارية والتكنيكية التي تعود علي المشروع إلي جانب الأهداف الفنية .

وهذه الآلية للمراجعة تجعل العميل يدرس كل جوانب المشروع من بدايته . فضلاً عن أن المراجعات الأخرى تجري للتأكد من مدى الفعالية والصلاحية الاستراتيجية للمشروع . كما يحتاج العميل لتوجيه بعض الأسئلة من نوع : " هل مازال المشروع مهماً وفي الإطار الذي تصورناه ؟ " " هل يمكن أن نجري بعض التغيرات علي المشروع لتطوير مساهمته وتناغمه مع باقي عناصر العمل ؟ "

إن الردود الإيجابية علي هذه الأسئلة ستتيح للمورد الذي نجح فى توقيع عقد مع شركة ما أن يكرر نجاحه في المرة التالية .

أعظم ست أفكار لبيع الصفقات عالية الربح - من مشروع إلى مشروع

مقدمة

إذا كنت تقوم بعملية بيع لمنتجات مركبة ومعقدة ، فإن هناك طرقاً ستكون مناسبة وطرقاً أخري غير سليمة لإدارة العمل . أو بدلاً من ذلك ، فقد يكون لديك سلسلة من العمليات التى طورها - علي مدار الوقت - رجال البيع المحترفون لكيٍ يساعدوك علي إتمام ما تقوم به . وهذه السلسلة من العمليات تشكل أفكار هذا القسم . إن أحداً لن يستطيع أن يحقق مشروع أحلامه بدون أن يحصل علي طلبات لشراء منتجه ؛ لذا يمكنك أن تتعلم عملية البيع الاحترافية باتباع التقنيات الواردة في فكرتي ٢٥ ، و ٥٣ . وفي البداية دعنا نتعرف علي مصطلح " الصفقة عالية الربح " .

فكرة ٤٨ - بيع حلول المشاكل أو الفرص

عملت ذات مرة مع فريق عمل يخطط لحملة تسويقية لإقناع شركة اتصالات كبري حتي تشتري " سنترالاً " من شركتهم بدلاً من الشراء من مجموعة أخري من المنافسين . وكان فريق التخطيط ، وكبار رجال التسويق بالشركة علي مستوي عال . ولكي تدرك أهمية الصفقة ، فإنه طبقاً لأقوال مدير المبيعات ، فإن طلب الشراء الأول قد يصًل إلى ٢٨٠ مليون جنيه استرلينى ، ولكن إجمالى العقد - الذي يمتد ثلاث سنوات - سيصل إلي مليار جنيه استرليني .

وكانت هذه بحق " صفقة عالية الربح " ، وكنت أشعر بالرهبة لوجودى في مثل هذا الفريق الذى سينهض بهذه المهمة الشاقة ، ذلك أنه كان من الوارد خسارة الصفقة ، وعدم الحصول علي أي عائد ، بل إغلاق المصانع المخصصة أساساً لصناعة هذه المنتجات .

وفي مناسبة أخري حضرت أحد الاجتماعات التي قام فيها أحد رجال البيع بإتمام صفقة بيع موقع علي شبكة الإنترنت والخبرة اللازمة لإدارته وتحديثه إلي أحد مديري الشركات . وعلى الرغم من صغر حجم الصفقة (١٥٠٠ - ٣٠٠٠ جنيه استرليني) إلا أن الطريقة التي استخدمها البائع كانت هي ذاتها التى اتبعها فريق البيع في المثال السابق .

وإذا تأملت طريقة عمل بائعي قطع غيار الحاسب في مجال أعمال وتجارة توزيع قطع الغيار والمكونات ، فستري أنهم يعتمدون على " جودة السعر " و" وفرة الإنتاج " ، وفي كل الحالات فإن المنتج الملموس الذي يوزعونه يكاد يكون هو ذاته الذي يوزعه المنافسون . فما يسعون إليه هو تطوير علاقات قوية وودية مع العملاء ، ولا تحاول أن تفكر فى أنهم يفعلون شيئاً مختلفاً في المكونات . ولكن فيما يتعلق بالقيمة فإنهم يتمكنون من عقد صفقات ضخمة .

والخلاصة إذن هي أن مصطلح صفقات الربح العالى هو مسمى غير دقيق هنا . فالأمر لا يتعلق فقط بالقيمة عندما نختار طريق البيع ، ولكنه يرتبط بالحاجة لاكتشاف تأثير المنتج أو الخدمة التي تبيعها إلى العميل ، ومع العلم بأن هذا سيكون مختلفاً تماماً عن أي عميل آخر قمت بالبيع له ، بل قد يكون مخالفاً أيضاً للتوقعات الأصلية للعميل . وبهذا يضيف البائع وفريق البيع إلي قيمة المنتجات والخدمات التي يبيعونها .

وبناءً علي ذلك ، فإن صفقة الربح المرتفع تكون مختلفة كلياً عن بيع صندوق من الفاكهة في أحد أكشاك السوق . فما نتحدث عنه هنا ليس بيع المنتجات أو الخدمات ، ولكن بيع الحل لمشكلة ما ، أو بيع خدمة تمكن العميل من استغلال فرصة ما . لذا حاول بيع إنتاجك ، وبتعبير آخر فالأمر كما يقول مدير تقنية المعلومات : " حاول أن تبيع إنتاجك لحساب شركة يمكنك أن تحدد أهدافها وتتوافق معها ، وضع نفسك في مكان عملائك ، وحاول أن تفهم طبيعة أعمالهم

بصورة أفضل مما يفهمونها هم " . ولن يكون عليك بعد ذلك أن تفكر كثيراً في الوصول إلـي صـفقة البليون جنيه .

فكرة ٤٩ ـ بع صفقاتك للكبار مباشرةً

كثيراً ما تثار المناقشات داخل فرق البيع حول طبيعة المستويات القيادية من العملاء التى يمكن للبائع أن يتصل بها . وهذا أمر غير مفاجئ ، حيث إن أصعب شيء هو عملية عـرض بيـعٍ حـل مشكلة ما . وتخيل أنك تقوم ببيع خدمة ذات محتوي فني ، مثل التدفئة والتهوية ، فضـلاً عـن الجوانب المالية الأخري المتعلقة بالصفقة .

وفي مثل هذا النوع من قرارات الشراء ، يقوم بعض المسئولين بإجراء التقييم الفني ، ويقوم آخرون بالتصديق علي هذا التقييم ، ثم يصدرون قرارهم بالنتائج .

وعندما تكون مضطراً لقضاء أوقات طويلة مع من يقومون بالتقييم الفني ، يجب أن تخصص بعض الوقت للالتقاء بالآخرين الذين يتخذون القرار . هذه الاتصالات تكون بمثابة حقل ألغام سياسي . حيث قد يقول المسئول عن التقييم لك مهدداً : " إذا تجاوزتني وأجريت مفاوضاتك للبيع مع رئيسي فسأتخذ إجراءات استبعادك من عملية التقييم " .

وفي تنويع آخر على نفس النغمة يقول آخر : " ليس هناك قيمة لمقابلتك للرؤساء ، إن كل ما يفعلونه هو أنهم يضعون الختم بالموافقة علي توصياتي " . وفي هاتين الحالتين يتحرك المسئول الفني من منطلق أنه هو الحارس المسئول عن إتمام الصفقة لهذا ، سيمنع تواصل فريق البيع مع أصحاب القرار .

ومرة أخري عليك أن تخطط كيف ستثبت ما يضيفه هذا الاتصال من قيمة إلى صفقتك . ومن غير المتوقع أن تنجح دائماً ، ولكن عليك بالمحاولة . لماذا ؟

أولاً : لإنك بحاجة إلى بيان توضيحى من أعلـي مستوي إذا أردت تفهم الظروف المحيطة بالمشروع المقترح . كما ستحتاج أيضاً إلى سماع أفراد الإدارة العليا يعبِّرون عما يعتبرونه مهماً لكـي

تركز عليه في مقترحك . ثانياً : وعليك تجنب السياسات الداخلية المعقدة داخل الإدارة في الشركة المشترية . ثالثاً : ستحتاج إلى شيء من التحكم في دورة البيع ككل .

وإليك هذا المثال الذي يوضح ما أريد قوله ـ وإن كان غير مقصود : عندما بدأت حياتي كبائع مبتدئ ، حضرت اجتماعاً ضم مؤسس شركة " ثورن إي أم أي " ورئيسها العظيم " جوليس ثورن " . ولم أفكر في ذلك الاجتماع كثيراً إلي أن قمت بزيارة إحدى الشركات التابعة لـ "جو ليس " ، وخلال لقائي مع المدير العام هناك ذكرت ذلك اللقاء أمامه ، فبدا وكأنما مسه تيار كهربي ، ثم تقدم المدير العام في كرسيه وقال : " أقابلت " جوليس ثورن " حقاً ؟ هل ذكر شيئاً عن عملى ؟ كان ذلك بمثابة نقلة ثورية في العلاقة مع هذا العميل ، حيث زادت من مصداقيتى أمامه .

وعلي ذلك استجمع شجاعتك لتصل إلي المكان المناسب ، وارتفع بمستوي من تتصل به .

فإن علاقة مع شخص ذى مكانة مرموقة قد تمثل ـ في بعض الحالات ـ أكسير الحياة للمشروع الجديد . ولقد عرفت إحدي الشركات التي لديها منتجات منافسة قامت ببيعها لجهة حكومية كبرى ، وتصادف أن كان هناك بعض المصاعب الفنية المتعلقة بالمنتج ، وتزايد في طلبات التسليم لشركات أخري بالإضافة إلي كثير من سوء الحظ ، فكانت النتيجة تطبيقاً سيئاً للمشروع ، وهو ما أدركه الجميع . وقد أدي ذلك إلي مزيد من صفوف المواطنين المستائين ، ومنهم من يمكنه التهديد بعدم إعادة انتخاب المسئول .

واستمر هذا الأداء المتعسر لمدة ثمانية عشر شهراً . وبعد أن تم تصحيح الموقف تلقي مدير عام الشركة البائعة أنباءً سيئة من الإدار العليا للجهة المشترية للمشروع . حيث علم أن المدير المالي طلب صورة من العقد لإعادة دراسته ، فاتصل المدير العام به وطلب موعداً للمقابلة . ونظراً لأن العلاقة بينهما كانت طيبة فقد استطاع توجيه عدة أسئلة للتعرف علي رؤيته ، حيث اتضح له أن سبب قلقه لا يرجع في الأساس إلي المشاكل الفنية التي تم علاجها ، ولكن لسبب آخر . فقد كان المدير المالي يرغب في مد عقد الصيانة لمدة أطول ، أي ليصبح خمس سنوات بدلاً من ثلاث سنوات ، حتي لا يضطر إلي مناقشة الأعضاء المنتخبين في المجلس بعد ثلاث سنوات في أمر

استبدال المعدات . وخلال هذه الفترة لن يكونوا قد نسوا ما عانوه من سوء التطبيق . وكانت هذه فرصة طيبة لمدير عام الشركة البائعة حيث وافق فوراً علي مد فترة عقد الصيانة ، وبذلك ضمن لشركته دخلاً إضافياً لمدة سنتين ، وساهم في حل مشكلة رضاء العميل . والآن تخيل ماذا كان يمكن أن يحدث إذا لم يكن لدى المدير هذه القدرة علي الوصول إلي المستويات العليا ، وإذا لم تكن له علاقات طيبة معهم ؟ إن مجرد تخيل الوضع أمر بشع ، فيمكن أن تواجه بدعوى قضائية ضدك ، ولا تنس أن هناك جيوشاً من المحامين يعملون لحساب الجهات الحكومية .

فكرة ٥٠ ـ وسع مجال اتصالاتك

إن اتساع مجال الاتصالات له أيضاً نفس الأهمية . فالبيع التقليدي للحلول يعني الاتصال بأى شخص له ضلع في دائرة اتخاذ القرار ؛ لذا عليك أن تراقب أعمال المحامين والمسئولين عن التمويل ، فهم غالباً ما يظهرون في الصورة عندما تقترب الصفقات من نهايتها ، ليبدأوا وضع الشروط والقيود علي الاتفاقات . وحاول أن تتعرف عليهم مبكراً ، لتحيدهم ، أو تتعرف علي توجهاتهم وتخلص إلي أنه لا يمكن التعامل معهم .

وفي نهاية أية صفقة تتم بين مشروعين يقع علي عاتق بعض الأفراد البؤساء في الشركة المشترية مسئولية التنفيذ . وهؤلاء الأفراد (أو المستخدمون) سيتحملون النتائج المترتبة علي التغيرات في نظام العمل ، وعليهم تحقيق الفوائد من المنتج الجديد ، خاصة تلك الفوائد التي جاءت في عرض الشركة البائعة . ومثل هؤلاء الأفراد ليسوا متخصصين فنيين بالضرورة ، وليس من بينهم أحد القيادات العليا للشركة ، ولكنهم غاية في الأهمية لفريق البيع ، حيث إنهم هم الذين سيقررون في النهاية أن هناك إنجازاً حقيقياً ، ومن ثم فهم سعداء بالتطبيق ، وأن ما جاء في عرض البيع صادق . وعليك إذن كبائع أن تضم مثل هؤلاء الأشخاص إلي قائمة اتصالاتك وتتودد إليهم .

فكرة ٥١ ـ عليك بيع الفائدة المناسبة للشخص المناسب

تأكد من أن المنافع الناتجة عن الحل الذي تبيعه مناسبة للشخص الذي تعرض عليه هذا الحل . ولعلك كثيراً ما نشاهد عمليات بيع حلول غير ملائمة بالمرة ولا مرتبطة بالشخص الذي تعرض عليه ، خاصة إذا ما كانت مرحلة دراسة الاحتياجات لم تتم بالكفاءة اللازمة .

والاستثمار الحقيقي الذي تقوم به الشركات هو التطوير الدائم لنظم التوزيع فيها . وقد تشتري الشركة مخازن آلية التشغيل بالكامل ، وأسطولاً ضخماً من سيارات ومركبات النقل ونظماً حديثة للحاسب الآلى ، ولكن الهدف دائماً هو ذاته : تقليل فترة حيازة المنتجات كاملة الصنع إلي أقصر فترة ممكنة . ومقياس النجاح لكل هذه التحسينات هو التغيير الذي يحدث في " معدل دوران المخزون " ، ونسبة هذا المعدل إلي معدل دوران المبيعات . إذ ينظر البعض إلي هذا الجانب من ناحية عدد مرات دوران المخزون في السنة ، في حين ينظر إليه آخرون من ناحية عدد الأيام التي تظل فيها المنتجات مخزونة سواء داخل سيارات الشحن أو في المخازن أو في المصنع . فإذا كنت تريد بيع منتج يوفر الحلول لهذه العملية ، فكيف تتعامل مع هذا الموقف ؟ وما هي الفوائد التي ستركز عليها ؟

عندما يقوم رجال البيع ذوو الخبرة بالبيع إلي المحاسبين يركزون علي تصغير حجم المخزون ، حيث إن هذا سيمثل نتيجة ملموسة يمكن للشركة التحكم فيها .

ولكن إذا استخدم نفس المنطق مع مدير مبيعات الشركة ، فسيكون رد فعله مختلفاً ، حيث يمكن أن يقول في يأس : " إن تطبيق هذه الفكرة سيقلل من قدرتنا علي التسليم للعملاء في الوقت المحدد ، نظراً لصغر حجم المخزون . إنني لا أوافق علي هذه الفكرة " . ومن ثم فهو يفضل أن تعالج مشكلة المخزون بحيث تزيد من قدرته علي البيع من خلال عرضك الجديد .

الواقع إن الفوائد يجب أن تكون مزيجاً من العنصرين ، أى العمل على تقليل حجم المخزون في بعض القطاعات ، وزيادة المبيعات في قطاعات أخري . وربما كان هذا المزيج هو المدخل الصحيح للبيع للمدير العام للشركة العملية .

ولا تنس أن لبعض الفوائد بُعدها الشخصي . فقد تُجرى اتصالاً لبيع تقنيات تُحدث طفرة في الإنتاج ، مما يؤدى للاستغناء عن بعض العاملين . وقد لا يكون هذا أسلوباً فنياً جيداً ما لم توضح أنك وشركتك تستطيعون تقديم مساعدة كبيرة لهذا المسئول في مواجهة العمالة الزائدة وهو يفقد إمبراطوريته .

لذا ، يجب أن تظل موجهاً لذلك السؤال " ماذا يعنى ذلك ؟ "

- " إن الحل الذي أقدمه له هذه الخاصية . وماذا يعني ذلك ؟ "
- " تستطيع أن تؤدي نفس العمل مع إنقاص شاحنة واحدة . وماذا يعني ذلك ؟ "
- " سيشعر العاملون لديك بمزيد من الرضا عن عملهم إذا قاموا بالعمل بهذه الطريقة التى أقترحها . وماذا يعني ذلك ؟ "

إن الإجابات عن هذه الأسئلة ـ من وجهة نظر الشخص الذي تتحادث معه ـ هي التي تحدد الفائدة الحقيقية التي ستعود عليه من وراء عرضك .

فكرة ٥٢ ـ إن عملية تحديد العميل المناسب متواصلة

هناك مثل صيني مأثور يقول : " قبل أن تقرر إلي أين تريد الذهاب ، وكيف ستصل إلي هناك ، تأكد أنك تعرف بالضبط أين تقف الآن " . وفي مجال البيع من مشروع إلى مشروع عليك أن تضيف إلي هذا القول عبارة : " وتأكد أن كل المشاركين يوافقون " . فمطلوب منك دائماً أن تحدد موقف ومشاعر العميل الذي سيقوم بالشراء منك . وهذا هو ما يُسمى بعملية تحديد العميل المناسب ، وهذه العملية أكثر تعقيداً من تحديد مواصفات العميل المحتمل ، والمهم جداً أن يقوم بها فريق للتخطيط .

وقد يري البعض أن هذا يعتبر الجزء الأكثر أهمية من كل أجزاء عملية التخطيط . فعملية تحديد العميل المناسب لا تتوقف أبداً . من ثم تجد أن مديري أقسام المحاسبة المحترفين ورجال البيع يواصلون تقييم المواقف المتغيرة في حملة البيع ، وينصتون لكل المؤشرات التي تكون أحياناً واضحة ، أو خفية في أحيان أخري ، والتي تخبرهم بأنهم تخلفوا عن منافسيهم .

وسنتناول في الجزء التالي التوصيف التفصيلي لقائمة مراجعة تتضمن استكشاف الجوانب التي يجب علي رجال البيع توجيه الأسئلة الصعبة بشأنها ، ثم يقيمون الإجابات عنها ، حتي ما يفيد منها بأن الأمور لا تسير كما يرام .

هناك مثل صيني مأثور يقول : " قبل أن تقرر إلي أين تريد الذهاب ، وكيف ستصل إلى هناك ، وتأكد أنك تعرف بالضبط أين تقف الآن ". وفي مجال البيع من مشروع إلي مشروع عليك أن تضيف إلى هذا القول عبارة : " وتأكد أن كل المشاركين يوافقون " .

ولنفترض أنك تقوم بعملية بيع حل لمشكلة معقدة ، ولديك فريق من الفنيين والخبراء ممن يتمتعون بمعرفة كبيرة بمجال العمل . وسنتناول هذه العملية من خلال الأسئلة الرئيسية التالية :

- حاجة العميل .
- التمويل .
- الأشخاص المهمين .
- المقياس الزمني .
- الحل .
- أسس القرار .
- الجوانب العملية للتطبيق .
- الموقف التنافسي .

ونتناول فيما يلى التفاصيل المتعلقة بكل نقطة من هذه النقاط :

احتياج العميل

في هذا القسم يختبر الفريق مدي التقدم الذي تحقق في استكمال أركان عرضهم بخصوص المشروع ، بحيث يقتنع العميل باتخاذ قرار الشراء . والأسئلة المتفرعة من هذه النقطة تكون كما يلي :

هل هذا الاحتياج حقيقي ؟

لا شك أن البائع المحترف يدرك أن المديرين الفنيين يهتمون بكل ما هو جديد . وإدارات المشتريات في محلات البيع بالتجزئة تضم أشخاصاً مهمتهم الرئيسية هي مراقبة الأسواق والموردين للتعرف علي المنتجات الجديدة .

كما أن العاملين في مجال الحواسب والاتصالات ـ علي كل المستويات ـ لديهم حب استطلاع قوي للتعرف علي كل التقنيات الحديثة ، ويدرسونها ليفهمونها ثم يتركونها فور ظهور تقنية أفضل .

من جانب آخر يجب أن يتنبه رجال البيع إلي من يضيعون وقتهم ، وتعد هذه المسألة نقطة بداية جيدة لمعرفة مدي جدية العميل في النظر إلى عرضك .

وأفضل وسيلة للتأكد هى أن يسأل الفريق نفسه قائلاً : " لو أننا مسئولون عن إدارة أعمال هذا العميل ، فهل نشتري هذا المنتج الذى نعرضه ؟ " إذا كانت الإجابة " نعم " ، فيجب البدء فوراً في توصيف مدي أهلية العميل للمشروع المطروح . وإذا ما أظهر أحد كبار المديرين في الشركة حاجة حقيقية لشراء الحل الذى تعرضه ؛ فإن هذا يعتبر بداية النجاح .

وقد لا يصلح هذا الاختبار البسيط كمؤشر في حالة بيع التقنيات الحديثة . فمثلاً إذا قررت شركة أنها ليست في حاجة لشراء تقنية " الكارت الذكي " الذي يمكن أن يستخدم أيضاً للاتصال الهاتفي ، فسيتوجب عليك أن تقنع عدداً كبيراً جداً من التنفيذيين ليقوموا بالمخاطرة المبدئية .

هل المتطلبات تمثل ضرورة استراتيجية للعميل ؟

إن ما قام به الفريق من عمل في تقييم موقف العميل سيكشف عن مدي احتياج العميل لمنتجهم ومدى قوة موقفهم من هذه الناحية . فإذا استطاع الفريق تحديد العلاقة بين المشروع وبين استراتيجية العميل ، سيعتبر هذا انتصاراً كبيراً لفريق البيع .

وإليك هذا المثال الواقعي لفريق بيع قاسى من صعوبة التواصل إلي قرار التأهيل :

ركزت إحدي الوكالات الإعلانية جهودها للفوز بمناقصة أعلنها فرع سنغافورة لإحدي الشركات الدولية للأدوية والكيماويات .

فقد فشل أعضاء فريق البيع في معرفة أن الدوائيات لم تعد تشكل توجهاً استراتيجياً للشركة . وكان يمكنهم معرفة ذلك من خلال المطبوعات أو المقابلات مع المديرين الرئيسيين ، فما لم يعلموه هو أن الشركة الرئيسية تبحث بجدية عن مشتر لفرع الدوائيات التابع لها .

وعلي أية حال ، فقد كانت هذه الحملة لتحديد العميل المناسب صعبة للغاية ، حيث كان علي الفريق أن يفهم الأهداف الاستراتيجية لمن يسعون للتعامل معه ، ثم يتوصلون إلي قرار بالتوقف عن الحملة البيعية بناء على ذلك ، وربما كان الاستمرار في جهود البيع راجع إلي الفرع السنغافورى نفسه ، وفي هذه الحالة كان قرار التوقف أصعب .

واستمر الفريق في جهوده ، ونظم لقاءً كبيراً لتقديم عرضه الذي تكلف مبالغ طائلة . ولكن بعد كل ذلك فجرت الشركة قنبلة بإعلانها عن قرارها الخاص ببيع قطاع الدوائيات ، وأن كل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع تقريباً قد توقفت .

هل تستحق حملة البيع كل هذا المجهود من جانب الشركة البائعة ؟

وهذه مسألة مهمة جداً ، لأن مقدار فهم الفريق موقف مدى استعداد العميل للاستمرار في الصفقة يقود إلي قرار مواصلة أو إيقاف حملة البيع . وليس هذا فحسب ، بل يجب دراسة هذا القرار بانتظام كل فترة تبعاً لتقلبات مواقف العميل .

وباختصار ، إن تحديد الاحتياج الحقيقى للعميل وتوجهه الاستراتيجي لتلبية هذا الاحتياج يمثل الأساس القوي لحملة البيع ، وغياب هذا الأساس يؤدى إلي إضعافها وهشاشتها .

التمويل

هل التمويل المطلوب لشراء المشروع مدرج في الميزانية ؟

وعليك أن تعرف مسبقاً ـ وطبقاً لنوعية العميل ـ مقدار المال المرصود أو الذى سيتم تخصيصه من الميزانية لشراء مشروعك .

وبالنسبة للشركات الكبري يتم إعداد ميزانية مستقلة للاستثمارات الرأسمالية ، لا تدرج ضمن الموازنات العادية . ومن المفضل أن يتعرف فريق البيع أسلوب وضع هذه الميزانية وحدود التفويض المالي .

إن التعرف علي مستويات التفويض المالي مسألة غاية في الأهمية . وبعض مجالس الإدارات تفوض المستوى الإدارى فى التصرف فى نسبة من ميزانية استثمار رأس المال ، مع الإصرار علي ضرورة موافاة المجلس الأعلى بتقارير عن مبالغ النفقات الأكبر ، مع عرض اقتراحات يمكن أن يبنى المجلس قراراته على أساسها .

وهناك مجالس إدارت أخري تفوض سلطة اتخاذ القرارات المالية إلي المستوي التالي ، بل أحياناً إلي مستوي أدني من ذلك . ولكن الاتجاه العام الذي ألاحظه هو تركيز سلطة اتخاذ القرار المالي في يد مجلس الإدارة خاصة فيما يتعلق بالاستثمار الرأسمالي .

وبعد أن يجيب الفريق عن هذا السؤال ، ينتقل إلي السؤال التالي وهو : " هل تم تخصيص الاعتماد المالي للمشروع ؟ ، وإذا لم يستطع الفريق التعرف علي الإجابة ، يكون السؤال هو : " هل هناك إمكانية معقولة تشير إلي أن هذا الاعتماد يمكن توفيره ؟ "

وعليك أن تتنبه إلي مرجعية المستوى المسئول الذي تتفاوض معه بشأن البيع . فمثلاً قام أحد البائعين بالاتفاق مع مدير تطوير الإنتاج في إحدي مؤسسات السمسرة المالية على تنفيذ مشروعه

بعد أن تأكد من أن هذا المدير له سلطة التوقيع علي عقد مشروع تجريبي بقيمة ٢٠ ألف جنيه استرليني ، ولديه القدرة علي توفير هذا المبلغ .

ولكن لسوء الحظ ، لم يكن هذا المدير يمتلك سلطة التوقيع علي عقد المشروع الأساسي الذي قيمته ١٠٠ ألف جنيه استرليني . وعرف البائع هذه المعلومة بعد أن بدأت شركته بالفعل في العمل علي تنفيذ هذه الصفقة . واكتشف رئيس هذا البائع أن قرار تنفيذ المشروع التجريبي لم يأخذ في الاعتبار ضرورة استشارة ومفاوضة المستوي الأعلي في المؤسسة المشترية . وأدي ذلك إلي إضاعة مزيد من الوقت في الاتصالات مع أقسام المبيعات والتسويق وإعادة العرض عليهم .

وكان هذا نموذجاً للمصاعب التي تواجه فريق البيع خلال مرحلة التأهيل ، ونستخلص منه أهمية الإجابة عن مزيد من الأسئلة المتخصصة في هذه المرحلة .

هل يوجد تقدير تقريبي للتكاليف لدي كل المعنيين ؟

من المهم إعلام كل ذوي الشأن بالتكلفة التقريبية المتوقعة للمشروع . وهذا السؤال الفرعي يوضح مدي اهتمام أو عدم اهتمام فريق البيع بالقضية . وهنا أيضاً يتضح لنا أهمية المستوى الإدارى الذي يتم التفاوض معه بالشركة المشترية . هل يكفي أن نستمع إلي أحد المديرين وهو يؤكد أن التمويل متوافر وليس هناك مشكلة ، ثم نفاجأ في المراحل النهائية لعملية العرض بمدير آخر أعلي وهو يتساءل في تعجب : " أليس هذا الرقم بعيداً جداً عن الحد المعقول ؟! "

هل تم استكمال عملية تقدير العائد علي الاستثمار ؟

تمثل الإجابة عن هذا السؤال ملخصاً لاتجاهات العميل فيما يتعلق بالعائد علي الاستثمار ، وذلك خلال عملية تحديد مؤهلات العميل المناسب . وتكون الإجابة غالباً في هذه الحالة إما بنعم أو لا .

وتقوم الشركات الكبري بإجراء دراسات لحساب العائد علي الاستثمارات ، وسواء علمت الشركة البائعة أم لم تعلم ، فإن الشركة المشترية ستقوم بهذه العملية . وعلي فريق البيع أن يحدد

الشخص المسئول عن عملية الشراء ويوجه إليه سؤالاً مباشراً : " هل تم تقييم مشروعنا ، وهل تمت إجازته ؟ "

الواقع أن الشركة البائعة يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في هذه الدراسة التقييمة حيث إن لديها علماً كاملاً بالشركات الأخري التي اشترت نفس المشروع وأجرت نفس التقييم ؛ ولذلك علي البائع المحترف أن يقترح المساهمة بمعلوماته في الدراسة للمساعدة في تقييم وحساب المنافع العائدة علي الشركة المشترية .

الشخصيات المهمة

سبق أن تحدثنا عن مستويات الاتصال ، وعليك تضمين هذا السؤال في قائمة الأسئلة اللازمة لاختيار العميل المناسب ، حتى تسجل مدى تقدمك في تلك الناحية .

وعليك هنا الإجابة عن الأسئلة التالية :

هل أنت علي علم بكل الشخصيات المهمة ؟

إن الاكتفاء بإعداد قائمة أولية بالشخصيات التى يجب الاتصال بها يمكن أن يشكل مجازفة . خلال عملية الاتصال بالشخص المقابل لك ، لابد أن تتعرف بشكل واضح علي الشخصيات المسئولة عن القرارات ، ومن هو الشخص الذي سترجع إليه للحصول علي الرأي القاطع فيما يتعلق ببعض جوانب المشروع .

ولاحظ أنه كلما زاد عدد من تتصل بهم ، ازداد الأمر صعوبة . وكلما ارتفع المستوي الوظيفي لهؤلاء داخل المؤسسة ، قلت فرصة ترتيب لقاءات منتظمة معهم .

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو : " هل نستطيع ـ وقتما نشاء ـ أن نلتقي بشخص معين يمثل الشركة العميلة في مرحلة التقييم ؟ "

إذا كان المشروع يمثل أهمية كبيرة خاصة للشركة المشترية ، فإن قائمة الأشخاص الواجب مقابلتهم تزيد . وأتذكر في أحد المشروعات أن فريق البيع حدد خمسين شخصاً في الشركة المشترية ممن لهم تأثير ودخل في مرحلة التقييم .

هل لديك اتصال بالأشخاص المهمين بنفس قوة اتصال منافسيك ؟

هذا أيضاً اختبار آخر . ففي بعض الحالات قد لا تنجح في الاتصال بكل الأشخاص ذوي العلاقة بعملية التقييم والشراء . وفي هذه الحالة يكون موقفك غير ملائم تماماً خاصة إذا كان منافسوك قد تمكنوا من ذلك . وإذا تصادف أن كان منافسك قد تعرف على القيادات العليا في الشركة المشترية ، فإن ذلك يعنى زيادة نسب تعرض فرص نجاحك للخطر . وإذا تذكرت قاعدتي الذهبية للتأهيل التى تقول : " إذا كان هناك احتمال أن يخفف جزء من حملتك البيعية ، فمن المرجح أن يتحقق هذا الاحتمال بالفعل " . فلابد أن تعطي هذا الجانب التنافسي في الاتصالات أهمية كبيرة لضمان أنك لا تحارب في الجبهة وأنت غير مؤهل بالشكل الكافي .

المدي الزمني

إذا كانت مسألة الاتصال بالأشخاص ذوي الأهمية لها وضع خاص ، فإن السؤال المتعلق بالمدي الزمني يعتبر أكثر صعوبة عند السعي للإجابة عنه . وتدفع كثير من القوي المؤثرة في الإنسان إلي تجنب التغيير ، وبالتالي إلي تأجيل قراراته المتعلقة بذلك . ومن جانبه فإن البائع المحترف للحلول يعرض طوال الوقت إجراء تغيرات حاسمة ، ويقترح اتخاذ قرارات فورية وعاجلة .

هل وافق المسئولون ذوو الأهمية علي تاريخ لاتخاذ القرار ؟

يميل الناس لعدم اتخاذ قرار حاسم بشأن التاريخ الذي سيتخذون فيه قرار الشراء ، ولذلك ليست هناك إجابة سحرية لهذا السؤال . فإذا اتخذ العميل قراره بتأجيل توقيت قرار الشراء أو

تنفيذ المشروع فهذا حقه . وكل ما يستطيع رجل البيع أن يفعله في هذه الحالة هو مواصلة استكشاف التوقيت المناسب لذلك .

وعلي البائع أن يتأكد أيضاً أن المشتري مازال راغباً في تنفيذ المشروع ، وتعتمد مصداقية توقعات البائع علي درجة إقناعه لرئيسه بمدي صدق رغبة المشتري في الاستمرار في التوجه نحو قرار الشراء .

وعليك توجيه هذا السؤال في وقت مبكر من حملتك ، وليكن في اللقاء الأول . علماً بأنه عادة ما يبدي الناس استعدادهم لتحديد توقيتات ملزمة عندما يكون توقيت تنفيذ الالتزام بعيداً . فإلزام العميل بموعد بعد ثلاثة أشهر أفضل من أسبوع .

هل هناك اتفاق علي توقيتات التنفيذ ؟

أياً كانت درجة جودة وجاذبية منتجك ، وشدة احتياج العميل له ، فإن الحل الذي سيسهم به هذا المنتج يجب أن يكون قابلاً للبيع وللتطبيق .

وهناك دائماً فرصة لتحسين وضعك التنافسي عندما تكون البائع الأول الذي يضع مع المشتري إطاراً عاماً لخطة التطبيق ، وهذه العملية يطلق عليها أحياناً " أسلوب البيع " اعتماداً على " الجدول الزمني " . خلال الاتصال الأول مع العميل يطلب البائع المحترف من الجانب الآخر التعاون معاً لوضع جدول زمني يحدد فيه كل الخطوات الرئيسية لتطبيق المشروع المقترح .

ويتضمن هذا الجدول وضع تاريخ محدد لاتخاذ القرار ، علي أن تتم بعد ذلك بعض التعديلات في عناصر الجدول .

الحل

حتي الآن ، كان التركيز في عملية اختيار العميل المناسب علي ناحية القدرة على الشراء . ويتطلب الأمر الآن إلقاء نظرة علي القابلية للبيع . فالمشروع الحلم بالنسبة لك يرتبط بالعلاقات الممتدة مع العميل ، مما يتطلب تحقيق رضا عميلك بشكل دائم .

لذا فإن الحل المقترح لابد أن تتوافر له بعض الصفات . وأولاً وأخيراً يجب أن يوفر المشروع القدرة علي حل المشكلة أو مساعدة العميل علي استغلال الفرصة . ويلي ذلك في الأهمية أنه يجب أن يفتح المشروع المعروض مجالاً جيداً للأعمال بالنسبة للشركة البائعة . وتكمن وسائل القياس الرئيسية لهذه الجوانب في مدى الربحية المتوقعة ، ومقدار المخاطرة ، ويتمثل كل ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الثلاثة الآتية :

هل الحل الذي تقدمه صالح للتطبيق ؟

في أي مشروع مركب ، ليس من المعتاد أن يلبى أي حل مقترح كل الاحتياجات ، ويغطى كل تفاصيل المواصفات التي وضعها العميل . ومعظم القرارات من هذا النوع تراعي الحلول الوسطي ، وعلي فريق البيع أن يضمن قابلية الحلول التي يعرضها علي المشتري للتطبيق ، وأن يتفق معه علي ذلك .

هل درجة المخاطرة الناجمة عن التزامك في الحدود المقبولة ؟

يجب أن تصر علي أن يدرس أفراد فريقك كل تفصيلات التطبيق بشكل كامل . فلا يجب في النهاية أن نجازف بمستقبل شركتنا .

هل المشروع يحقق أرباحاً الآن أم أن الأرباح ستحقق نتيجة المبيعات المستقبلية ؟

في عمليات البيع المعقدة لابد أن تضع تقريراً بحساب الأرباح المتوقعة ، أو الخسائر المنتظرة لكل مشروع فرعي علي حدة . وسيكون عليك أن تضع هذا التقرير في كل الحالات إذا كانت حوافز رجال البيع لديك تحسب علي أساس نسبة من إجمالي المبيعات . فمستوي الربح المطلوب سيختلف من مشروع لآخر . وستلاحظ أن المشروعات التي تحقق أرباحاً عالية كانت نتيجة تكرار لمبيعات سابقة لمنتجات عالية القيمة ؛ ومن الناحية الأخرى ستلاحظ أن أكثر المشروعات خسارة وفشلاً كانت تلك المبنية على أساس توقع صفقات أخري ستترتب علي هذه الصفقة .

أسس ومسوغات القرار

يقول كثيرون إن ما يميز بائع الحلوّل عن مجرد بائع المنتجات أوالبائع العادي هو التقنية الرئيسية المتمثلة في إيجاد أسس ومسوغات قرار العميل . وهذه العملية تتضمن استيعاب كل القضايا المؤثرة في الصفقة من وجهة نظر العميل المشتري .

هل اتفقت مع الأشخاص ذوي الأهمية بشأن معاييرهم التي تحدد لهم مدي صحة القرار ؟

اسأل وواصل السؤال ، ومع الوقت ستصل إلي صياغة العرض طبقاً لشروطهم ، وليس فقط من وجهة نظر الصفقة ككل ، ولكن من حيث كل التفصيلات المحيطة بقرار البيع وتنفيذ أمر الشراء ثم التطبيق .

هل كان لك تأثير في هذه العملية ؟

حاول أن تستغل وجهة نظر العميل في إقناعه بالأسباب التى تقوده إلى الشراء . وهذا الاتجاه أقوي من مجرد إفادته بخصائص وفوائد منتجك بشكل جاف . وحتي نميز الفرق علينا قراءة التعبيرين التاليين :

- **ألن يفضل العاملون في المخازن الاحتفاظ بنفس تنظيم الأرفف حتي بعد تطبيق النظام الجديد ؟**
- **إذا اشتريت هذا النظام الذي أبيعه ، فلن يكون عليك تغيير نظام الأرفف .**

إن التعبير الأول يتطلب الاتفاق حول معيار لاتخاذ القرار . والثاني يوضح الخصائص بيسر .

وفي النهاية ، بناء أسس القرار على نحو من التفرد يمثل نقطة ترجح كفة الميزان في صالح الشركة صاحبة العرض .

واقعية التطبيق

عليك تقييم مدي قدرتك على تنظيم التطبيق الفعال للمشروع . وتفحص الموارد المطلوبة لضمان نجاح المشروع من وجهتي نظر البائع والمشترى .

وفي هذا المجال هناك ثلاثة أسئلة فرعية :

هل خصص العميل الموارد اللازمة لتطبيق المشروع ؟ مرة أخري سنجد أن بائع الحلول المحترف يستمد توجهاته من خلال نوايا العميل . فعدم كفاية الموارد أو غياب المهارات يمكن أن تتيح للبائع فرصة جيدة بدلاً من أن تكون مصدر تهديد له .

هل أنت علي استعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ خطة البيع ؟

بدايةً ، ستكون الإجابة عن هذا السؤال " لا " . ولن تستطيع الإجابة بـ " نعم " إلا بعد الانتهاء من وضع خطتك بكل تفاصيلها ، وتوضيح كل موارد التطبيق المحتملة .

هل تم تحديد وتخصيص مصادر دعم التنفيذ من جانبك ؟

إذا أردت أن تنجح في إقناع العميل بقدرة مشروعك على النجاح بمجرد إعلانه الموافقة ، فتأكد من مدي قدرتك على توفير موارد الدعم اللازم في الوقت الذي ستحتاجها فيه .

الموقف التنافسي

يفترض أن كل أعمال تقييم واختيار العميل المناسب التي قام بها فريق البيع توفر الإجابة عن السؤال الحاسم المتعلق بإمكانية فوز الشركة البائعة بالصفقة دون باقي المنافسين .

إن أكبر مضيعة للوقت بالنسبة للبائع هى الدخول في إجراءات المناقصات والعطاءات التي لا تنتهي عادة بالفوز بها . وهذا هو سر أهمية عملية اختيار العميل المناسب ، والتى تتناول في النهاية هذا السؤال : " هل أدير وقتي ووقت الفريق بحكمة ؟ هل يمكن أن يحقق هذا الوقت فائدة أكبر إذا أنفقناه في موضع آخر ؟ "

هل تستطيع أن تحدد مجالات أخرى لك فيها ميزة تنافسية أفضل ؟

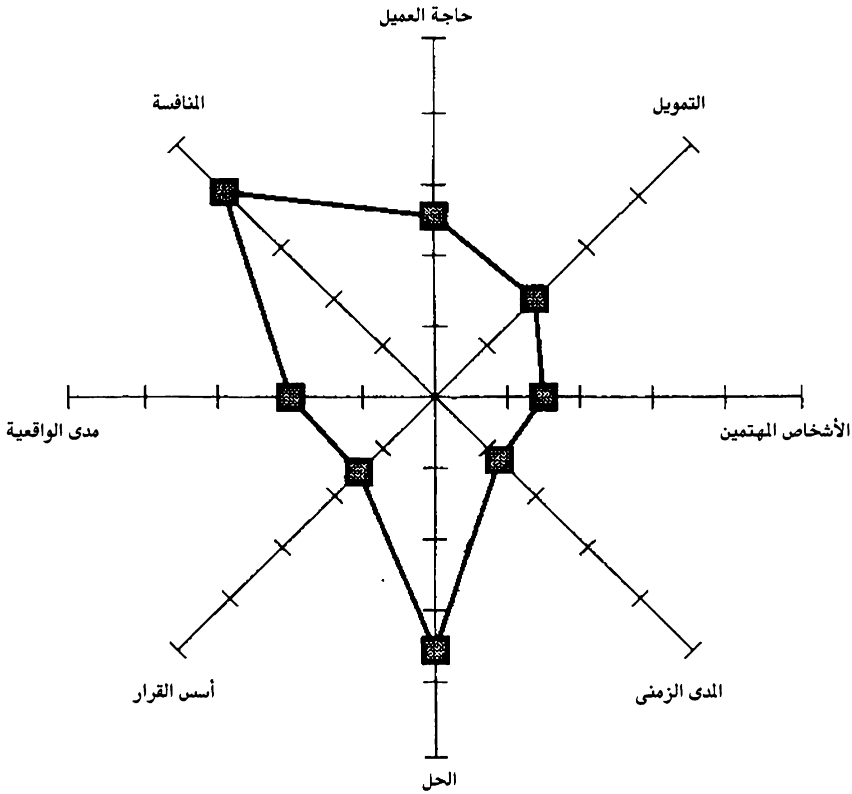
بدون وجود ميزة تنافسية ، سيكون تركيز فريق البيع علي السعر . ذلك أنه إذا ما تساوت كل الجوانب الأخري بينك وبين منافسيك ، فإن الفريق المكلف بالشراء سيختار العرض الأرخص . وهذا موقف غير مُرضٍ ، ويجب أن يسعي فريق البيع لإيجاد جوانب تميزه عن باقي المنافسين .

وأياً كان مجال الأعمال ، فعليك دائماً إيجاد الميزة التنافسية ، بحيث يخصص جزء من عملية تخطيط حملة البيع لاستغلال هذه الميزة .

ولقد كان ذلك توضيحاً موجزاً لعملية اختيار العميل المناسب . فلابد أنك وفريقك قد قمتم بمعظم هذه الخطوات كجزء طبيعيٍ من أعمالكم . وأفضل شيء هنا يكمن في أن تضعوا لأنفسكم النموذج المناسب لظروفكم استرشاداً بالنقاط العامة السابقة .

من المفيد جداً أن تمثل قائمة دراسة وتقييم العملاء بيانياً في صورة شاشة الرادار ، والـتي أطلـق عليها ـ نظراً لشكلها ـ " شبكة العنكبوت " .

وإليك نموذج يوضح ذلك :



فكرة ٥٣ ـ استعن بأسلوب الرادار في تحديد موقفك في السوق

يمكن أن يكون هذا الشكل تعبيراً عن الآتي :

- **احتياج العميل (٧ درجات)**

هناك قدر كافٍ من المتطلبات البديهية المتفق عليها ، والتى يرى صاحب القرار بالشركة المشترية أنها ذات أهمية استراتيجية ، فالأمر يستحق أن نبذل مجهوداً في هذا الاتجاه . لكن المشكلة الوحيدة هي أننا لا نستوعب عملية اتخاذ قرار بشأن العائد علي الاستثمار .

- **التمويل (٣ درجات)**

قال صاحب القرار ، إنه سيتيح التمويل ، إذا قرر فريقه أن الصفقة جيدة . ولكن هذا التمويل غير مدرج في الميزانية الآن .

- **الأشخاص المهمون (٤ درجات)**

نحن نعرف من هم الأشخاص ذوو الأهمية ، ولكن لم نحقق أي اتصال مع الشخصية الرئيسية التي تتخذ القرار ، حتي وقت تقديم مقترحاتنا . وأحد الشخصيات الرئيسية ـ وهو المستشار الفني ـ يسعي لإبعادنا عن أشخاص آخرين مهمين في فريق الشركة المشترية .

- **المدي الزمني (٨ درجات)**

إن الأخبار الطيبة هنا هى أن العميل ملزم بموعد معين لإطلاق منتجه في الأسواق ، ولكن الضغط للالتزام بهذا الموعد يأتى من جهة قانونية ؛ لذا فمن غير المحتمل أن يتم تأجيل الإنتاج .

- **الحل (٥ درجات)**

لقد قمنا بهذه النوعية من العمل عدة مرات في السابق ، ولكن هذه المرة سيشاركنا طرف ثالث لم يسبق لنا التعامل معه . وبمجرد أن نتفق مع هذا الطرف علي خطة العمل ، سيتحسن الموقف تماماً .

- **أسس القرار (٤ درجات)**

لا نعرف الأسس المالية لقرار العميل . أما الجانب الفني كأساس فهو واضح ، ولكن لا يشير إلي سبب محدد يجعله مقبلاً على شراء منتجنا . ففقدان التواصل مع الشخص الذي سيحكم علي مدي صلاحية المنتج النهائي للمستهلكين معناه أننا لا نعرف الجوانب العملية التي يستند إليها في حكمه ، والتى يجب أن نركز عليها .

- **واقعية التطبيق (٣ درجات)**

من الصعب في هذه الفترة المبكرة من الحملة أن تتمكن من تخصيص الموارد اللازمة للمشروع . ويبدو أن هذه الخطوة في بدايتها لا تشكل صعوبة كبيرة .

- **الموقف التنافسي (٢,٥ درجة)**

هناك أربعة منافسين على نفس الصفقة ، وليس هناك ما يشير في هذه المرحلة إلي أننا أفضل وأسوأ من أي منهم .

لذا فالوقت مناسب لكى تبدأ فرق التخطيط في مراجعة شبكة الرادار التي تعبر عن موقف الفريق من جميع النواحى . ويمكن الاستفادة من هذا الأسلوب كأداة من أدوات العرض لوصف حملة البيع للمديرين ولكل المهتمين بالموضوع .

وهناك بعض الشركات التي ضمنت هذه الأداة في ثقافتها ، بحيث يستطيع كل العاملين استخدامها للتعبير عما يريدون توضيحه سواء في مجال تقييم واختيار العميل ، أو في أي موضوع آخر يقومون بعرضه .

أعظم خمس أفكار للتعامل مع البنك

مقدمة

كانت تربطنى علاقة قوية بأعمال البنوك خلال فترة الثمانينات ، حيث طلبت مني كلية التجارة والأعمال إلقاء مجموعة من المحاضرات حول التسويق والمبيعات لبعض مديري البنوك . واتفقنا في النهاية علي أنني إذا نجحت في إقناع معظمهم علي الابتسام في وجه العملاء بدلاً من التعامل معهم بخشونة ، أكون قد قمت بعمل جيد . وأعرف أن الأمور قد تغيرت تماماً الآن وأصبحت البنوك تسعي لرضاء العملاء (البنك الصديق للعميل) ، ولكن أرى أن اتهامى لأصحاب البنوك بالخشونة في محله . ويرى بعض عملائي من أصحاب الصناعات الصغيرة الآن أن العلاقة الطيبة مع مدير البنك الذي يتعاملون معه مفيدة جداً ، ويرون أن المدير مساند ومهتم بأعمالهم ونجاحاتهم . ولكن بالطبع هناك آخرون من القراء لا يرون نفس المعاملة من مديرى بنوكهم .

وبهذا تكون علاقتك مع المسئولين عن البنك الذى تتعامل معه غاية في الأهمية في كل الأحوال ؛ لذلك سنناقش الآن بعض الأفكار العظيمة في مجال تعاملك مع المقرض الذي تتمناه في أحلامك .

فكرة ٥٤ ـ التزم بالأسس السليمة

أجري أحد المشاركين معي في هذا الكتاب مناقشة مع اثنين من رجال الأعمال المتميزين في مجال أعمالهم ، لكن حسهم التجارى جعل رأسه يدور . حيث وجد أنهم مدينون بمبلغ ٧٥٠

ألف جنيه استرليني ، في عملية سحب علي المكشوف يفترض أن يبلغ حدها الأعلي ٧٠٠ ألف جنيه استرليني فقط . وكانت النتيجة أن منازلهم مرهونة لحساب البنك ، وكان القلق باديا عليهم .

وبنهاية شهر فبراير اكتشف رجال الأعمال أن فواتير شهر يناير لم يتم إرسالها . كما كانت هناك ديون غير محصلة . وفسر المسئولون عن ذلك بأنهم كانوا مشغولين بصفقة لصالح أحد كبار العملاء ، حيث إن العقد مع هذا العميل سيدر مبالغ كبيرة ، لكن ما فعلوه هنا ليس سليماً ، فلابد أن تتأكد من تحصيل الفواتير في مواعيدها المحددة ، وأن تحدد نظاماً معيناً للدفع ، وتعين موظفاً من طرفك لتحصيل قيمة الفواتير . فكثير من الشركات لا تقوم بدفع مستحقاتها إلا عندما نطالبها بها . لذلك يجب تجهيز المدفوعات مقدماً قدر الإمكان .

فكرة ٥٥ ـ تناول صفقاتك بيسر ، واضمن السيولة المالية

عليك أن تيسر الأمور ، فالتجارة في النهاية ما هى إلا نتيجة للاتصال بين شركتين تربطهما التزامات متبادلة : " أنت تقوم بهذا العمل ، وفي مقابل هذا سأتولي أنا كذا " . حاول أن تركز في عملك على هذا المفهوم البسيط .

وعلينا أيضاً أن نتذكر القول المأثور : " إن الربح مجرد وجهة نظر ، أما النقد فهو حقيقة " ، وأن نتأكد من تطبيق هذه الحقيقة . وعلي ذلك فإن الشركات لا تخرج من ميدان العمل لأنها تفتقد الربح ؛ والمثال الشهير على ذلك هو النفق الأوروبي والمشروعات عالية التقنية التي لم تحقق أية أرباح حتي الآن ، ولكنها ناجحة بكل المقاييس . ولكن قد تخرج الشركة من ميدان العمل عندما تفتقر إلى الأموال السائلة . ومن ثم عندما تبدأ مشروعك ، حافظ علي التدفق النقدي علي أساس أسبوعي علي الأقل .

وأهم شيء في علاقتك مع مدير البنك هو ضمان عدم قيامك بمفاجئته بأي موقف . وهذا يرجع إلي سببين : الأول ، إنك مثلاً قد تكتشف للمرة الثالثة خلال العام أنك تحتاج إلي قرض

عاجل ، لأن السيولة غير كافية لدفع مرتبات هذا الأسبوع ، وهذا الأمر قد يدفع هذا المسئول في البنك إلى التفكير في استرداد الدين الأصلي ، لتأكده من عدم قدرتك علي إدارة المشروع وعدم كفاية الأصول المالية والممتلكات الشخصية لديك لتغطية الدين .

والسبب الآخر لتفضيل عدم مفاجأة البنك بطلب القرض ، هو أنهم في هذه الحالات يعطون أنفسهم حرية تحديد سعر الفائدة المغالي فيه إذ قد يصل إلي ضعف الرقم الأصلي ، ولست في حاجه لقراءة هذا الكتاب لتعرف أن هذه ستكون صفقة سيئة جداً . ويرجع ذلك إلي أنهم يحددون لك فائدة تتناسب مع موقفك حمايةً لأموال البنك من مخاطر عدم قدرتك علي السداد . وكلما كان موقفك أصعب ، زادت نسبة الفائدة علي القرض .

فإذا كنت من كبار رجال الأعمال وترغب في اقتراض ٢٥٠ مليون جنيه استرليني لكي تتوسع في أعمالك وتشتري مؤسسة في دولة أخري ، فستجد أن البنوك تتسابق لإقراضك هذا المبلغ بفائدة لا تزيد على ١ ٪ من معدل الفائدة التي تقرض بها البنوك نفسها . ولكن إذا كان المبلغ الذي يطلبه شخص عادي ليفتح محلاً صغيراً ويحتاج لقرض قدره ٢٠ ألف جنيه استرليني فسيجد ـ بصعوبة ـ من يقرضه هذا المبلغ بفائدة تزيد علي معدل الفوائد في البنوك بـ ٥ ـ ٦ ٪ ، كما قد يطلب منه إعادة رهن منزله كضمان للقرض . حقاً إن البنوك تمثل المؤسسات التي تعطي أصحاب الأعمال الصغيرة المظلات ، في حالة عدم وجود مطر .

وعلي ذلك تجنب أن تفاجئ البنك بطلب الاقتراض مع الحفاظ على بساطة وسلاسة تواصلك مع المسئولين فيه ، واحسب جيداً طبيعة التدفقات النقدية المستقبلية لمشروعك .

فكرة ٥٦ ـ حدث جدول التدفقات النقدية دائماً

يعتمد الحساب الجيد لجدول التدفقات النقدية علي أربعة أمور ، أحدها يجب أن يكون سهلاً ، والثاني سيصبح سهلاً مع الزمن ، أما الثالث فيحتاج مدة أطول مما تتخيل ، أما الرابع فهو أمر غاية في السوء . وهذه الأمور الأربعة هى :

١. التقدير الدقيق للتكاليف الثابتة : عند إعداد الوثائق التي تقدمها للبنك ، عليك بحساب النفقات والأجور التي تمثل التكلفة الثابتة . وعليك دائماً تحديث هذه البيانات . وتذكر دائماً أن هذا الحساب يمثل فقط التدفقات النقدية ، ولذلك لا تضاف نسب استهلاك الأصول الثابتة مثل الأجهزة والمعدات ، ولكن هذا العنصر يدرج في كشف الأرباح والخسائر . وإذا تم إدراجها في جدول التدفقات النقدية فستكون السيولة تحت تكلفة رأس المال في الأسبوع الذي تم شراء الأصل الثابت فيه ، أو في جانب التكلفة الثابتة علي أساس إعادة دفع القروض ، إذا كنت قد استعنت بالقروض في شرائها ، وتذكر أن قيمة هذه الأصول مجرد " وجهة نظر " ، ولكننا في هذه الحالة مهتمون فقط " بالحقائق " ، أي النقد .

٢. التكلفة المتغيرة : وهي التي تظهر فقط في حالة صنع المنتج أو تسليم الخدمة . وجدول التدفقات النقدية يتضمن تفصيلات الأموال المنفقة علي الإنتاج عندما تحدث . وعندما تبيع خدمات المستشارين لشركات أخرى لكنهم مسجلون فى الأصل لديك ، وتكون تكلفتهم مدرجة في جانب التكلفة الثابتة ، لأنك تدفع لهم أجورهم سواء كانوا يعملون أم لا . وإذا استخدمت العمالة العادية ـ إذا احتاجهم العمل ـ فعليك بتقدير هامش الربح الناتج عن عملهم . وعلى مقاول البناء أن يخصص نسبة مئوية من المكسب تحت بند التكلفة المتغيرة . فقد لا تكون النسبة المقدرة دقيقة مائة في المائة ، ولكن الأفضل اتخاذ جانب التحفظ في هذا الحساب . وخلال تقدير هذه التكلفة المتغيرة سيكون عليك أيضاً تقدير توقيتات دفعها .

٣. مهاراتك لتحصيل ثمن مبيعاتك . لا تستهن بالوقت المستغرق لتحصيل الفواتير ، ويمكن استخدام جهة متخصصة في التحصيل في مقابل مبالغ محدودة ، وهذا يساعد علي عدم إضاعتك للوقت .

٤. أخيراً الأمر الصعب : أهم شيء في التدفقات المالية وجدولتها هو التنبؤ بها . لن يقتصر الأمر علي مجرد التخمين لعدد الوحدات التي ستباع ، بل أيضاً مواعيد تلقى طلبات الشراء ، ثم مواعيد تسليم الصفقات . ضع في اعتبارك أيضاً احتمال عدم حصولك علي أوامر الشراء بالمرة ؛ لأن بعض المناقصات التى تدخلها قد لا ترسو عليك بسبب المنافسة .

إليك هذا المثال عن مسودة لجدول التدفقات النقدية لأحد المقاولين ، ويتضمن مستويات مختلفة لهامش الربح الإجمالى . قـام المقـاول الخـبير بإعـداد هـذا الجـدول بنفسـه ، ولـيس بمعرفـة أحـد المحاسبين ، وقد يري البعض أنه يفتقر إلى الدقة ؛ ولكنه يؤدي الغرض منـه . وفي كـل الحـالات فإن جدول التدفقات النقدية يمثل أهمية كبري لـلإدارة لضـمان الـتحكم في هـذا الجـزء مـن العمـل بصورة مُرضِية .

الدخل المحصل من	إجمالي	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	ملاحظات
المدينين الحاليين في										١
٦ ديسمبر										
عميل رقم ١	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠								
عميل رقم ٢	٣٣٠٠	٣٣٠٠								
عميل رقم ٣	١١٥٠٠	٦٠٠٠	٥٥٠٠							٢
عميل رقم ٤	١٤٠٠٠	٧٠٠٠	٧٠٠٠							
عميل رقم ٥	٥٥٠٠	١٥٠٠	٤٠٠٠							
وثيقة تأمين	٣٠٠٠			٣٠٠٠						
آخرون	٢٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠							
إجمالي دائنين	٦٩٣٠٠	٤٨٨٠٠	١٧٥٠٠	٣٠٠٠						٣
مبيعات متوقعة	القيمة	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	
عميل رقم ٦	١٣٢٠٠٠		١٣٠٠٠	٤٤٠٠٠	٣٠٠٠٠	٤٥٠٠٠				
آخرون	٣١٠٠٠	٣١٠٠٠	—	—	—	—	—			
إجمالي مبيعات	١٦٣٠٠٠	٣١٠٠٠	١٣٠٠٠	٤٤٠٠٠	٣٠٠٠٠	٤٥٠٠٠	—			
فواتير محصلة	المدينون	٤٨٨٠٠	١٧٥٠٠	٣٠٠٠						٤
من مبيعات آجلة	٣٠ يوماً		١٥٥٠٠	٦٥٠٠	٢٢٠٠٠	١٥٠٠٠	٢٢٥٠٠	—		

من مبيعات آجلة	٦٠ يوماً			١٥٥٠٠	٦٥٠٠	٢٢٠٠٠	١٥٠٠٠	٢٢٥٠٠	—	
إجمالي المبالغ المحصلة	٢٣٢٣٠٠	٤٨٨٠٠	٣٣٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٨٥٠٠	٣٧٠٠٠	٣٧٥٠٠	٢٢٥٠٠	—	
تكاليف ثابتة		١١٠٠٠	١١٠٠٠	١١٠٠٠	١١٠٠٠	١١٠٠٠	١١٠٠٠	١١٠٠٠	١١٠٠٠	٥
تكلفة مبيعات										
عميل رقم ٦ مع إضافة ٢٠٪ مكسباً					١٠٨٣٣	٣٦٦٦٧	٢٥٠٠٠	٣٧٥٠٠		
آخرون مع إضافة ٢٠٪ مكسباً			٢٠٠٠٠	٢٥٨٣٣	—	—	—	—		
اجمالي المدفوعات		١١٠٠٠	٣١٠٠٠	٣٦٨٣٣	٢١٨٣٣	٤٧٦٦٧	٣٦٠٠٠	٤٨٥٠٠	١١٠٠٠	٦

		ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونية	يوليه
ميزان التدفقات									
البنك	—								
قيمة مبيعات محصلة		٤٨٨٠٠	٣٣٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٨٥٠٠	٣٧٠٠٠	٣٧٥٠٠	٢٢٥٠٠	—
نقص بقيمة المدفوعات		١١٠٠٠	٣١٠٠٠	٣٦٨٣٣	٢١٨٣٣	٤٧٦٦٧	٣٦٠٠٠	٤٨٥٠٠	١١٠٠٠
موقف النقدية		٣٧٨٠٠	٢٠٠٠	١١٨٣٣	٦٦٦٧	١٠٦٦٧	١٥٠٠	٢٦٠٠٠	١١٠٠٠
الحساب التراكمي		٣٧٨٠٠	٣٩٨٠٠	٢٧٩٦٧	٣٤٦٣٣	٢٣٩٦٧	٢٥٤٦٧	ـ ٥٣٣,٣	١١٥٣٣

ميزان التدفقات النقدية في نهاية يوليو هو ١١٥٣٣

ملاحظات :

١. لا تظهر في الجدول الديون المشكوك فيها .
٢. لا تظهر فى الجدول ما قيمته ٢٥ ألف جنيه استرلينى لدى العميل ، ويمكن اعتبارها دخلاً إضافياً .
٣. متحصلات من مدينين حاليين متفق علي تواريخ دفعها .
٤. متحصلات يدفع نصفها بعد فترة سماح ٦٠ يوماً ثم يدفع النصف الآخر بعد ٣٠ يوماً .
٥. على اعتبار أن عدد العاملين لن يتغير .
٦. فترة سماح للديون تمتد حتي ٦٠ يوماً .

عليك دائماً بمراجعة جدولك الخاص شهرياً علي أقل تقدير ، وأسبوعياً في حالة مواجهة موقف صعب . وتتمثل المهارة في إيجاد جدول يعكس حالة أعمالك بأمانة ، ولا يحتاج إلى الكثير من التعديل عند تحديثه ببيانات جديدة . ويفضل استخدام برنامج الحاسب في كتابته .

فكرة ٥٧ ـ حافظ على وجه باسم دائماً

علاقتك بمسئولى البنك لها نفس القدر من أهمية علاقتك بعميلك الرئيسي .

لا شك أن علاقتك بمسئولي البنك لها نفس القدر من أهمية علاقتك بعميلك الرئيسي . والنقطة الرئيسية التي نستهدفها هنا هي الآتي : عند ارتكابك لخطأ غير مقصود ، أو عندما يخذلك المدينون بتأجيل المدفوعات أو التلكؤ في التسديد ، فستكون في أشد الحاجة إلي مراجعة مدير البنك لتقول له ما حدث ، ولكي يساندك البنك بقرض قصير أو طويل المدي بفائدة معقولة تقل عن الفائدة التي قد يحددها إذا لم تكن هناك ثقة بينك وبين المسئولين فيه .

وأفضل وسيلة لتحقيق ذلك هى أن تضعهم دائماً في الصورة . وخاطبهم وقدم لهم العروض عن نجاح مشروعك ودعم هذه العروض بوسائل مساعدة مرئية عليها أسماؤهم حتي تشعرهم بأنك جاد

وناجح في عملك ، وأنك تحقق سيولة نقدية بشكل جيد . وابتسم دائماً حتي تظهر في صورة الواثق من نفسه حتي لو لم تكن قد حصلت على القدر الكافي من النوم . وجه لهم الدعوة علي الغداء للتعبير عن شكرك لهم ، وليس بالضرورة أن تكون الدعوة فاخرة . المهم أن تبني علاقتك بأفضل عملائك ، وعليك أيضاً أن تقوم بنفس الشيء مع مسئولي البنك .

فكرة ٥٨ ـ احصل علي أكبر قدر تستطيع الحصول عليه من القروض

إذا توفرت لك إمكانية الحصول علي قرض كبير ، فهذا أمر مفيد جداً ، وعليك الحصول علي أكبر قدر تستطيع الحصول عليه ، حيث يغطي احتياجاتك ويفيض . وهناك جانب سلبي واحد فقط لهذه المسألة ، وهو أنه سيكون عليك دفع نسبة مالية كل عام سواء استفدت من القرض أم لم تستفد منه . ولكن هناك مميزات عديدة منها :

- إذا لم تسر الأمور كما ينبغي ، فإنك ستتمكن من علاج المشكلة من خلال القرض المتاح بدون أن تكون مضطراً لإشراك مسئولى البنك في الموضوع .
- سيقدر مدير البنك حكمتك وكفاءتك في استخدام القروض بدون الحاجة للتفريط في غطائك المالى الاحتياطى .
- إذا لاحت لك فرصة تتطلب سرعة الحركة ، مثل الحصول علي مشروع آخر ناجح ، فلن تكون بحاجة لمساعدة البنك لأن ما معك يكفيك ، وبهذه الطريقة توفر كثيراً من الوقت .
- إذا توفرت لك فرصة الحصول علي قرض ، ولم تستفد منه في عملك ، فقد يجعلك ذلك تفكر في أمور أخري تقوم بها ، ولكن إذا كان كل ما تفكر فيه هو شراء سيارات جديدة للمديرين من أموال القرض فسيظهر لك الجانب السيئ للاقتراض الزائد على الاحتياج الفعلي .

أعظم خمس أفكار لزيادة فاعلية مجلس الإدارة

مقدمة

يختلف دور المدير العام المتربع على قمة إحدى المؤسسات القابضة عن دور المديرين على المستويات الأقل من ذلك . فإذا توليت أحد هذه المناصب ، فلابد أن تكون لديك الثقة في قدرتك علي القيام بهذا الدور الجديد ، ولابد أن تعرف أن هناك الكثير لكي تتعلمه . حيث إن لك تاريخاً سابقاً كمدير ناجح ، فكل ما في الأمر هو أن تتعرف علي ملامح هذا الدور الجديد ـ فكرة ٦٣ ـ وعليك أيضاً أن تفكر في كل الأعضاء ذوي الصلة بمجلس الإدارة . وسنبدأ بدرس مستفاد من تجربة أحد الأشخاص في هذا المجال ، حيث شارك في مجلس إدارة لم يكن أعضاؤه صادقين مع أنفسهم ، ومن ثم اكتشف أهمية فكرة ٥٩ .

فكرة ٥٩ ـ حافظ علي مصداقية مجلس الإدارة

من المؤكد أن كل ما يدور في غرفة اجتماعات مجلس الإدارة يتصف بالأمانة والمصداقية ، وليس هناك مجال لعكس ذلك ، خاصة الادعاء بأنه ليست هناك مشاكل في حين يكون الأمر مخالفاً لذلك تماماً . افترض أنك تخطط لصفقة جديدة ، وأنك قمت بإجراء البحوث اللازمة للسوق الخاص بالمنتج الجديد ، واتخذت قرارك بشأن الاستراتيجية التنافسية ولم يبق شيء إلا التنفيذ . ومن ثم يصبح علي مجلس الإدارة الآن أن يسأل نفسه : " هل لدينا ـ نحن المجتمعين في هذه الغرفة ـ المعرفة والخبرة لتولي إدارة هذا المشروع الجديد ؟ "

قد يكون أحد أعضاء المجلس على رأس مجموعة جديدة من العاملين الذين يقومون بعمل متكرر ، ويعانون انخفاضاً فى معنوياتهم تحت قيادته ، وهنا لابد من إعادة تقدير الموقف . ويكون عليك أن تحاول ألا تضع الشخص غير المناسب في الموقع غير المناسب في الشركة ، وبمن في ذلك أنت شخصياً . وهذا يتطلب الأمانة في معرفة مناطق الضعف في المهارات أو المعرفة .

تصور الأمر كما لو أنك تعرضت يوماً للتقييم في إحدى الشركات الكبري ، فستري أنهم يؤكدون أنك تتمتع بمزايا ومواهب في جانب ، وتحتاج للتنمية والتطوير في جوانب أخري . وقد تسعي لمعالجة الضعف ، ثم تقنع رئيسك بأنك فعلت ذلك ، ولكنها تظل نقاط ضعفك . فلكل شخص درجات مختلفة من الإتقان للمهارات التي يتحلى بها ، ولديه أيضاً ميزات تنافسية في جوانب مختلفة في شخصيته أو في طبيعة حياته ، وكل ذلك واضح تماماً لدي المتعاملين معه .

وبناءً علي ذلك ، يكون عليك بدلاً من محاولة تغطية وإخفاء نقاط ضعفك العمل علي إحاطة نفسك بأشخاص تتكامل مهاراتهم مع مهارتك ، وشجعهم علي الصدق مثلك ، وعلي الثقة بأنفسهم فيما يقومون به من عمل .

فكرة ٦٠ ـ امنح المديرين غير التنفيذيين قدراً كبيراً من الثقة

قد تختار أحياناً عدداً من المديرين غير التنفيذيين لتغطية جوانب مهمة تحتاجها المؤسسة . وقد يرجع ذلك إلى أن الشخص الذى تختاره لذلك يتمتع باتصالات مع جهات مهمة ، أو معرفة كبيرة بالسوق ، أو خبرة في مجال الصناعة ؛ لذا فهو جدير بالانضمام إلي مجلس الإدارة ؛ لذا يجب أن يكون من الواضح لك تماماً ما يحتاجه مجلس الإدارة ، وما هي المساهمة المتوقعة من هذا العضو التنفيذي الجديد . ثم عليك الاستماع إلي ما يقول .

فإذا كان هذا المدير واسع الخبرة وسط زملاء محدودى الخبرة ، فلا تكتف بمجرد الاستماع إلي ما يقول في مجال تخصصه فحسب ، بل اهتم أيضاً بما يقوله بشأن مستويات المسئولية ، وأدوار

أعضاء مجلس الإدارة في مجال تخصصه وخبرته ، فهذا الشخص يكون على علم بعوامل النجاح حقاً .

اشتبكت يوماً في مشاجرة مع أحد المديرين غير التنفيذيين ، وكان يعمل سابقاً في مجلس إدارة مؤسسة تعمل في مجال الاستثمار الرأسمالي . كان محور الاختلاف هو طلبه الدائم لمعلومات شهرية عن تكلفة المبيعات في شركتنا التى لا تقدم سوى الخدمات الاستشارية . وأصررت من جانبي علي أن أجور المستشارين هي جزء من التكلفة الثابتة ، لذلك فإن طلب حسابها شهرياً يمثل مضيعة للوقت . ولا أخجل الآن من الاعتراف بأن وجهة نظره كانت سليمة ، ولكن كان لدي عذرى حينها . وفي النهاية استمعنا إليه ، أو بالمعنى الصحيح استطاع المدير العام التنفيذي أن يجعلنا نستمع إليه ، وتم تغيير النظام المحاسبي لتوفير المعلومات المطلوبة ، وكانت نتائج الأعمال ممتازة نتيجة لهذا التغيير .

ولسوء الحظ فقد كان الخلاف في هذه الشركة في وجهات النظر دائماً ، حيث كان المدير العام التنفيذي رجلاً نشأ في شمال بريطانيا ، لذا فهو يتمسك بأساليب إدارية بالية من بقايا القرن التاسع عشر ، وكان على خلاف دائم مع المدير غير التنفيذي ؛ مما أدي في النهاية إلي انفصال هذا الأخير عن الشركة . وكان أحد أوجه الخلاف هو عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة ، حيث يري المدير العام التنفيذي أنها مضيعة للوقت ، ولا تسمح له بإدارة الأمور على هواه ؛ وكنتيجة لذلك لم تحقق الشركة أحلام أعضاء مجلس الإدارة ، وذلك على الرغم من المرتبات المرتفعة والحياة الرغدة التي وفرتها الشركة لهم ، حيث تحولت إلي نوع من الملكية الخاصة لفشل هذا المدير في الاستماع إلي صوت الخبرة لدي المديرين غير التنفيذيين .

فكرة ٦١ ـ داوم علي إجراء تحليل موقف أصحاب المصلحة

إذا كان العاملون في الشركة بمثابة أعظم الأصول التي لديك ، فعاملهم باحترام حيث إن المنطق يقول إن وجودهم يمثل المصدر الرئيسي لوضعك التنافسي ، إنهم شخصيات فريدة .

ينقسم أصحاب المصلحة لدي معظم الشركات إلي أربع فئات : العملاء ، والموردين ، وحاملى الأسهم ، والعاملون (بالنسبة لمسئولي البنوك فهم يعتبرون جزءاً من الدائنين) .

والمطلوب منك أن تداوم على مراجعة أسلوب التعامل مع هذه الفئات الأربع ، حتى تعلم ما يقولونه عن شركتك .

وفي هذا الكتاب جوانب عديدة تتناول العلاقة مع العملاء ؛ وهذا يؤكد ضرورة مراجعة هذا الجانب بشكل دائم . وبالنسبة للموردين فلا شك أن العلاقات القوية معهم تشجعهم على تقديم أفضل مستوى من الخدمة لحل مشكلاتهم وللحفاظ على علاقة متواصلة معهم ، وذلك لأنك لا تعرف ما يحمله المستقبل لكم جميعاً ، فقد تراود أحدهم فكرة عبقرية تحقق لكما قدراً كبيراً من الثروة .

فإذا كان العاملون في الشرك بمثابة أعظم الأصول التى لديك فعاملهم باحترام ، حيث إن المنطق يقول إن وجودهم يمثل المصدر الرئيسى لوضعك التنافسى ، إنهم شخصيات فريدة . ولا تهمل بعض الجوانب الأساسية مثل الرضا الوظيفي ، والتنمية والتدريب . وتأكد من تنفيذ أقوالك في هذا الإطار وحولها إلي أعمال . ولا تتوقع أن يصبح قسم إدارة الموارد البشرية فعالاً اقتصادياً ما لم تصل شركتك إلي حجم عمل كبير ويزداد عدد أفراد العاملين بها ، ولكن في حالة عدم توافر حجم العمالة اللازم يمكن أن يقوم المديرون لديك بمعظم أعمال إدارة الأفراد . مع تعيين محاسب واحد ليقوم بالجوانب المالية الفنية ، وحساب الضرائب ، وتكلفة السيارات وغيرها . وفي حالة توسع الأعمال عليك انتقاء متخصصين في جلب المزيد من الموظفين للقيام بهذه الأعمال .

فكرة ٦٢ ـ تخير المحاسبين المناسبين

أجمع كل من تكلمت معهم علي هذه الفكرة . وحتي أكون صادقاً ، فإن موقفهم كان نتيجة لدرس تعلموه من محاسب غير مناسب من قبل . فالمحاسب الجيد يمثل أصلاً قوياً من أصول الشركة ، والعكس صحيح ، وهذا يتيح لنا التعرف علي بعض النقاط المهمة في هذا المجال :

- ابحث عن محاسب مناسب لحجم أعمالك . فإذا لم يمكنه تقديم معلومات كافية فى مجال عملك ، وكان لديه عملاء يعملون فى نفس مجالك ، فقد يمكنه أن يمنحك نصائح جيدة مبنية علي خبرته مع الشركات النامية التي واجهت نفس عقبات النمو التي تعانيها .
- نستنتج من ذلك أيضاً أنه لا يجب أن تخشى استبدال المحاسب عندما تجد أنه لم يعد يتناسب مع ما وصل إليه حجم عملك ، فإذا تطور حجم الشركة ليعمل بها ثلاثون شخصاً ، فمهما كانت مهارة المحاسب في فترات البداية ، فإنه قد لا يستطيع ملاحقة العمل بهذا الحجم الكبير .
- إذا غيرت موقع العمل ، فقد يتطلب الأمر وجود محاسب يساندك في الموقع الجغرافي الجديد .
- قد يأتي الوقت الذي تحتاج فيه إلي الاستعانة بمكتب محاسبة كبير للمساعدة في زيادة مصادر التمويل مثلاً أو امتلاك مشروع آخر . والنصيحة التي يقدمها البعض في هذا المجال هي كالتالي : إذا كان لابد من الاستعانة بمؤسسة كبري مثل " كي بي ام جي " ، يكون عليك اختيار المكتب المحلي ، وليس الفرع الرئيسي بالمدينة . والسبب في ذلك أن المكتب خبرته أكثر فيما يتعلق بالمشروعات الصغيرة والنامية ، كما أنك ستجد لديه وقتاً أكثر لك . ويفضل قائل هذه النصيحة أن يستعين بمكتب ليفربول بدلاً من فرع مانشستر .
- يعتمد المحاسبون علي نظام الدفع طبقاً للوقت الذي يقضونه في العمل لحسابك ، وحين تتصل بأحدهم هاتفياً فإنه يحسب هذه الدقائق في كشف الحساب . لذا حاول أن تحدد مع

المحاسب مبلغاً ثابتاً مقابل أعمال محددة ، واتفق معه علي أن تدفع مبلغاً إضافياً عن كل عمل خارج هذا الاتفاق .

- في حالة الاندماج بين شركتين أو حيازة ملكية شركة أخري سيكون عليك دفع مبلغ تتفاوض بشأنه مع المحاسب الذى أشرف على هذه العملية . ونظراً لعدم توفر وقت كافٍ لهذا التفاوض ، فقد يكون الاتفاق غاية في الصعوبة . كما أن حجم العمل المحاسبي سيكون كبيراً ويتطلب سهر الليالي ومواصلة أيام العطلات . في كل الحالات ستجد أن هذه المبالغ التي ستدفعها لن تكون فورية بل بعد انتهاء الصفقة .

فكرة ٦٣ ـ اعرف دورك ومسئولياتك

هناك العديد من اللوائح والقوانين التي تتناول أدوار ومسئوليات المديرين في الشركات الخاصة والعامة والمحدودة ، لذا تأكد من الاطلاع على هذه اللوائح . فإذا واجهت إحدي شركاتك صعوبة ، وارتكب أحد مديريها خطأً ما ، فسيؤثر هذا علي صورة الشركة لمدة طويلة ، وقد تظل هذه الشركة موصومة بهذه السمعة ؛ لذلك عليك الانتباه لهذا الجانب القانونى طول الوقت . وأعد قراءة القوانين بدقة وتمحيص حتى لا تقع في الخطأ أبداً .

أعظم عشر أفكار لإنشاء مشروع أحلامك للبيع بالتجزئة

مقدمة

من الأمور المثيرة التي تحدث لك حين تعمل عملاً حراً لحساب نفسك ، أن يثق بك الآخرون لدرجة إطلاعك علي مشروعات أحلامهم . ففي معظم الأحيان يفعلون ذلك لمجرد معايشة الحلم وبدون أية نية أو محاولة لتحويل الحلم إلي حقيقة (هناك بالطبع عدد من هؤلاء يكونون علي وشك اتخاذ الخطوة التالية لتنفيذ حلمهم ، ولكنهم يترددون في ذلك لوقت طويل حتى تتصور أن أرجلهم ملتصقة بمنصة الانطلاق بنوع من الصمغ القوي) .

أحياناً ما تتحول هذه الأحلام ـ إذا تم تطبيقها في الواقع ـ إلى كوابيس (هل سبق أن سمعت عمن أقام حانةً في الريف ؟ إنه يشبه من ترك غرفة المعيشة مفتوحة لعدد قليل من الناس هم أنفسهم من يأتون كل ليلة سواء أحببتهم أم لا . وليس هناك شرطة تضع قواعد وتوقيتات للحانات ، كما لا توجد شركة مالكة تشرف علي المشروع ، وتراجع الترخيصات ، كما قد يظل نفس الزبائن في حانتك من الساعة التاسعة صباحاً حتى منتصف الليل ، وبدون قيمة تذكر) .

وعلى الرغم من ذلك هناك عديد من الفرص المتاحة لتحويل هوايتك المحببة إلي مجال للعمل . وفي هذا القسم سنركز علي العمل الذي يعتبره كثيرون حلم حياتهم ، وهو العمل في مجال التجزئة أو الاستشارات في الميادين التي تثير اهتمامهم . وعلي ذلك فإذا أردت أن تفتح لنفسك معرضاً للفنون ، أو محلاً للتحف والعاديات ؛ أو كنت تريد دخول ميدان تصميم وتركيب المطابخ ، أو رعاية الحدائق ، فستجد في هذا القسم مجموعة جيدة من الأفكار المستمدة من خبرات من نجحوا

في ذلك ، ووفروا لأنفسهم مستوي معيشياً ممتازاً ودخلاً كافياً ، وفرصة كبيرة للحصول على معاش بعد التقاعد أيضاً .

فكرة ٦٤ ـ حدد توجهك بدقة

إذا استخدمت أسلوب الضغط علي العملاء للبيع فقد تنجح فقط في بيع منتج أو سلعة واحدة لكل من يدخل المحل . ولكنهم لن يعودوا إليك مرة أخرى .

عليك مواجهة الواقع ، إذا كنت ستفتح معرضك الفني في أهم وأغلي شارع في العاصمة ، فستحتاج إلى رأسمال ضخم ، ومعرفة موسوعية بالسوق العالمي للفنون . ومع ذلك فإن نقص خبراتك بمجال البيع بالتجزئة سيجعل سقوط مشروعك سقوطاً مكلفاً للغاية . ونحن بالطبع لا نتحدث عن مشروع لمؤسسة عملاقة ، والأفضل هو البدء بمحل صغير في أطراف المدينة أو القرية . وعلى معظم من يحلمون بإقامة مشروعهم الخاص البدء برأسمال صغير . والمفتاح الرئيسي للنجاح ؛ هو إعداد خطة طويلة المدي ، وأيضاً التزام طويل المدي بالمشروع . وعليك التفكير لمدة عشر سنوات للأمام ، مع تخصيص أول ثلاث سنوات للمرحلة الأولى من الخطة ، أما إذا كان تخطيطك قصير النظر ، فستواجه عشرات المشكلات . ومع ذلك عليك المثابرة والمتابعة . ومن المفضل دائماً معرفة الخطوة التالية مقدماً والتركيز عليها .

يؤمن البعض بأهمية التفكير في استراتيجية تحدد موعد إنهاء المشروع بعد عشر سنوات ، ويري آخرون أن هذا يتضح أكثر مع مرور الوقت . والشيء الوحيد الذي يجمع الكل علي أنه خطأ هو الاكتفاء بتكوين ثروة هائلة في نهاية فترة المشروع . وقد يكون العائد ضخماً ، ولكن الهدف الرئيسي يفضل أن يكون التمتع بأسلوب الحياة الذي تحلم به .

واسأل نفسك بعد ذلك : " هل هذا العمل هو ما أطمح إليه حقاً ؟ " إن الصفة التي تجمع بين كل الناجحين هي وجود أسباب إيجابية لإقامة مشروعاتهم ، وفي مقابل ذلك تدفع الأسباب السلبية للخروج من ميدان السباق المحموم . ومن خلال عملك الجديد تقوم بالتخطيط لبيع منتجات أو خدمات ، والأمر هنا لا يشبه مجرد بيع الأدوية في صيدلية ؛ بل يتسم بضرورة معرفة

العملاء ومساعدتهم علي اتخاذ قرار الشراء . فإذا استخدمت أسلوب الضغط على العملاء للبيع ، فقد تنجح فقط في بيع منتج أو سلعة واحدة لكل من يدخل المحل ، ولكنهم لن يعودوا إليك مرة أخري . وعلي ذلك فإن ما يعينك حقاً في عملية البيع هو معرفتك بالمجال ، فضلاً عن حبك الحقيقي لما تبيعه . فالعملاء يشترون منك لأنهم يثقون بك حينما تقول : " هذه السلعة جيدة ، من مصدر موثوق به " . هذا هو الأسلوب الذي ستبني به العلاقات الضرورية مع العملاء ، وهو ما سيضمن لك عودة الزبائن ، سواء كان مشروعك قائماً علي التجزئة ، أو تقديم الخدمات الاستشارية .

ولكن يجب أن أذكركم مرة أخري بالمثال الذي ضربته عن افتتاح حانة في الريف والنظر إلي هذا المشروع علي أنه كابوس وليس حلماً ، وأضيف هنا عنصراً آخر له أهمية وهو الالتزام بالوقت . إنك لا تعرف متى يمكن أن يطرق العميل المنتظر باب مكتبك ؛ لذلك لابد أن تظل الأبواب مفتوحة طوال الوقت . وهذا الأمر يتطلب وجود شريك له نفس التوجهات ، كما قد يحدث في المشروعات العائلية . وعليك أيضاً أن تواجه حقيقة صعوبة الحصول على الإجازات والاستمتاع بها ، خاصة في السنوات الأولي من مشروعك . وحتي بعد مرور فترة من الزمن قد لا تتمكن من الابتعاد عن مقر عملك لمدة تزيد علي أسبوع . فالسبب في ذلك يرجع إلي صعوبة وجود شخص آخر له نفس قدراتك والتزامك ليحل محلك لفترات طويلة . وعلي أية حال ، هذه هي طبيعة مشروعات البيع بالتجزئة .

فكرة ٦٥ ـ حقق أقصي استفادة من الخبراء بميدان عملك

الآن ، أما وقد اتخذت قرار الانطلاق ، أو على وشك ذلك ، فإنك تحتاج بشدة لزيادة معارفك ومعلوماتك عن مجال تخصصك . وخلال هذه المرحلة ستأكل وتشرب وتنام وأنت تفكر في المشروع . بل ستقرأ ، وتتصفح شبكة الإنترنت وتتعلم . إننى أعرف شخصاً افتتح معرضاً للفنون يضم لوحات وتماثيل باعتبارها فنوناً مرتبطة ، ولكنه بعد ذلك اقتصر على نوع واحد بعد أن لاحظ أن الوقت

المخصص للتعلم قد تقلص للغاية . وستحتاج دائماً في هذه الفترة لمن يوفر لك المداخل السريعة للمعرفة لكي تحقق تقدماً سريعاً في عملك . فعليك أن تعتمد بشكل كبير علي من سيصبح مورداً أساسياً لمشروعك ، وعليك أن تستفيد من كل أفكاره . إن لديه بالتأكيد قدراً كبيراً من العلم والمعرفة والاتصالات ، ولديه أيضاً الرغبة في مساعدتك لكي يحقق مصلحته المتمثلة في الوصول إلي أكبر عدد من العملاء . وعليك أيضاً التعرف علي المشروعات المشابهة لمشروعك ، كي تناقش مالكيها . وإذا لم تكن ـ بالنسبة لهم ـ منافساً رئيسياً ، فسيتجاوبون معك ، وسيقدمون لك المساعدة . وفي النهاية لا تنس متابعة الصحافة المتخصصة في مجال أعمالك .

بعد فترة قصيرة من العمل ستكتشف أنك قد اكتسبت خبرة كبيرة بدون أن تدرى ، وكدليل على ذلك مثلاً قد تفاجأ بأن الشخص الذي اعتمدت عليه وتركته في مكان العمل ، حتي تتمكن من حضور حفل زفاف دعيت إليه ، قد تسبب في قدر هائل من الخسارة في هذا الوقت القصير الذي تغيبت فيه .

أعرف شخصاً اكتسب مهاراته من عمله السابق في أحد أكشاك بيع التحف في شارع " بيتيكوت لين " . وكان قبل ذلك يعمل كوسيط في سوق المال ، ويحقق مكسبه من الفرق بين الأسعار ، ويعرف الجميع أنه حين بدأ عمله الجديد لم يكن لديه أي قدر من المعلومات عن التحف ، وتوقعنا جميعاً ألا يتمكن من مواصلة عمله ، ولكنه نجح . كان ذلك راجعاً لقدرته علي التعلم من عمله في سوق المال ، حيث اكتسب مهارة القدرة على تذكر الثمن الذى دفعه في كل قطعة في الكشك على الرغم من عدم وجود أي بيان مكتوب عليها . وهذه المهارة جعلت منه مفاوضاً ممتازاً في البيع ، حيث يبدو للعملاء أنه علي ثقة بما يقول ، وغير مضطر للرجوع إلي أى دفاتر أو سجلات . نجح هذا الشخص في النهاية في اتخاذ شريك وافتتحا معاً عدة أفرع لأعمالهما .

فكرة ٦٦ ـ اختر التوقيت المناسب

أنت الآن علي وشك الانطلاق للقفز ، وتعرف أن الماء دافئ ، واتخذت فعلاً وضع القفز ، فما الذي تنتظر بعد ذلك ؟

وهناك قاعدة جوهرية في مجال المال والأعمال ، وهذه القاعدة هي أن المخاطرة والعائد أمران متلازمان ، فكلما زادت المخاطرة ، زاد العائد ، والعكس صحيح . علي ذلك فإن اختيار توقيت بدء مشروعك يمثل سلاحاً ذا حدين . بفرض أن لديك قرضاً قيمته ٢٠٠ ألف جنيه استرليني بضمان ممتلكاتك ، وعندك طفلان في المدارس وثالث في الطريق ومرتبك البالغ ٥٥ ألف جنيه استرليني في السنة يكفي بصعوبة كل التزاماتك ؛ وعند ذلك تكون المخاطرة بإنشاء مشروع أحلامك غير مطلوبة ، ولكنها في الوقت نفسه هي السبيل لإحداث تغيير جوهري في مستوي معيشتك وأسلوبك في الحياة . ومن ناحية أخرى عليك دائماً أن تذكر هؤلاء الملتصقين بالأرض ويبقون كذلك لفترات طويلة . ما أعنيه حقيقةً هو أنك لو توفر لديك قدر كافٍ من المال ، مثل مكافأة التقاعد المبكر علي سبيل المثال ، بحيث تستطيع العيش في رفاهية بدون عمل ، فهل سترغب في الاستيقاظ مبكراً ستة أيام في الأسبوع لكي تتولي إدارة مكتب بريد القرية ؟

إن اختيار التوقيت المناسب يؤثر في رأس المال والموارد . وهو يتعلق أيضاً بمحاولة إيجاد التوازن بين الالتزامات تجاه من ترعاهم من ناحية ، وتوفير رأسمال كافٍ لتضع بعضه في صورة مساهمات تديرها طبقاً لرؤيتك وبقدر معقول من التوازن .

ولقد نجح كثيرون في اتخاذ شريك في العمل المعتاد بحيث يمكنه أن يترك عمله لكي يحاول تحقيق حلمه ، بينما يواصل الآخر العمل الحالي ، على أن يخصص هو الآخر وقت فراغه للحلم ، بشرط عدم سحب أية أموال من أرصدة العمل الجديد .

أخيراً ، فيما يتعلق بالتوقيت ، عليك أن تفكر في مقر العمل الذي ستحتاجه . فكل عمل ما هو إلا مزيج من صياغة استراتيجية جيدة وخطة عمل ، والقدرة على إدارة العمل بفاعلية وانتهاز الفرص السانحة . والاختيار الجيد لمقر العمل يندرج تحت بند انتهاز الفرص . ولابد أن تكون

لديك فكرة واضحة عن هذا المقر ، وكيف يبدو ؟ وما أهم مواصفاته ؟ ولكن هذا يحتاج لبعض الوقت حتي تجد الموقع المناسب . وقد تكون المفارقة أن المحل أو المصنع الذي تختاره قد يشكل عبئاً يؤخر انطلاقك لبدء المشروع .

فكرة ٦٧ ـ تشتري أم لا تشتري ؟

يتساءل البعض : " هل تشترى مقر العمل أم تستأجره ؟ " هذا قرار صعب ، حيث إن الشراء في حد ذاته قد يجلب أرباحاً للمشروع يوماً ما إذا قمت ببيع هذا المقر . ولكن علي الجانب الآخر ، إذا كنت تنوى بيع المشروع قريباً فقد يكون هناك اختلاف ضئيل في قيمة العمل سواء تم بيعه أم تأجيره .

وقد تكون أفضل طريقة لاتخاذ قرار في هذا الشأن هى إجراء حساب مالي صرف ومباشر . إن افترضت الآن أن كل العوامل الآخري متساوية ؛ ستجد أنك ستبيع نفس كمية الإنتاج سواء كان الموقع مملوكاً أم مستأجراً . وبعد ذلك ضع جدولاً للتدفقات المالية المتوقعة لمدة خمس سنوات في حالتي الامتلاك أو الإيجار . ولا تضع التأمين في حسابك ، وكذلك الأجور ، أو أية تكاليف أخري . لذا حدد القيمة الحالية لإجمالى المكسب في الحالتين ، وبناءً علي ذلك يمكنك اختيار الأفضل . فإذا لم تتمكن من إجراء هذا الحساب ، فاستعن بالمحاسب لكي يساعدك على عمليات الحساب . وهذه هي الطريقة الوحيدة المنطقية لقياس العائد علي الاستثمار ، وهي مهارة ضرورية لمن يرغب في تحقيق مشروع أحلامه .

فكرة ٦٨ ـ ثبت نفقاتك واعرف التكاليف

القاعدة الذهبية الثانية بعد تفهم جدول صافى التدفقات النقدية المتوقعة هي العمل عليٍ تثبيت نفقاتك . ومن ثم حاول ألا تعتمد علي أية تخمينات في هذه العملية . ويفضل البعض مثلاً تثبيت

سعر الفائدة إذا قاموا بالاقتراض ، حتي لو كانت التكلفة أكثر كلفة بعض الشيء ، والهدف من ذلك استبعاد أية فرصة للشك ، فقد يزيد سعر الفائدة فجأة ، ولكن يظل التزام القرض ثابتاً طوال فترة الخطة .

وعندما تعرف قدر الإنفاق الثابت شهرياً ، أو أسبوعياً ، سيزيد ذلك من قدر تحكمك في دفة المشروع . وستعرف ما ستحصل عليه من العملاء ، كما ستعرف نفقات معيشتك ، فإذا رغبت في سحب نفقاتك الشخصية من عوائد المشروع ، فعليك إضافة قيمتها تحت بند التكاليف الثابتة . ويفضل أن تعتمد بدلاً من ذلك علي مدخراتك السابقة في سد نفقات المعيشة خلال الشهور الستة الأولي من العمل ، وتوفير هذا المبلغ سيجعل من عرض خطة مشروعك مثاراً للإعجاب مدير البنك . عليك إذن بوضع قيمة مسحوباتك لزيادة رأس المال ، علماً بأنك ستقوم بالفعل باستردادها في صورة مرتب شهري لنفس الفترة .

فكرة ٦٩ ـ عميلك هدفك

يقول المؤلف والشاعر " روبرت لويس ستيفنسون " : " كل منا يكسب عيشه من بيع شيء ما ". وعملاؤك هم الذين سيمكنونك من تحقيق أحلامك . وفي المراحل الأولي المبكرة من المشروع قد تنفق قدراً كبيراً من السيولة المتاحة علي التسويق ، ويقول لي الصديق الذي كان يريد العمل في معرض الفنون : " عليك إنفاق ١٠٪ من العائد السنوي علي الأقل علي التسويق كبداية " .

فتصميم الشعار الخاص بالمشروع وتوفير الأدوات الكتابية يعتبران علي قدر كبير من الأهمية ، لذا فلا تبخل بأي جهد ، أو وقت ، أو مال في هذا الصدد . فاسم مشروعك لابد أن يكون له صديً لدي العملاء الجدد ، ويجب أن يسمعوا عنه قبل أن يتعاملوا معك ، وأن يكون هناك ارتباط ما بين الاسم وجوانب وانطباعات إيجابية تحرص عليها .

لا شك أنك حريص أيضاً على تكرار صفقاتك الناجحة مع عملائك القدامى ، ولكن مع العملاء الجدد لتكن وسائلك أحدث . لذلك إذا كانت لديك القدرة علي بيع منتجك عبر شبكة الإنترنت ،

فقم بذلك فوراً ، لأن هذا سيعني أن عملاءك المحليين القدامى يمكنهم أن يشتروا منك أياً كان موقعهم بعد ذلك . وضع إعلاناتك في الأماكن التي يحتمل أن يتواجد فيها العملاء . وتذكر أن من يهتمون بتخصصك سيلتقون في أسفارهم بآخرين يعرفون ما يتكلمون عنه . وعلي ذلك لا تكتف بالإعلان في الصحف المحلية . فإذا كنت تستمد سعادتك من النجاح في بيع منتج أو منتجات ، فلا تجعل ذلك الأمر يطغي علي الوقت الذى يجب عليك أن تقضيه في الترويج والدعاية لجذب عملاء جدد .

وبمجرد العثور على هؤلاء العملاء الجدد ، ابدأ في تكوين سجلات شاملة تسجل فيها بياناتهم التفصيلية وما يحبون شراءه من مشروعك . وبذلك تستطيع تكوين قاعدة معلوماتٍ عن العملاء تمكنك من استمرار التواصل معهم من خلال رسائل تركز على اهتماماتهم مباشرةً ، وتصور لو أنك تبيع التحف وأرسلت هذه الرسالة إلي عميلك الجديد تقول فيها : " لقد وصل إلي المعرض قطعة فنية هي براد شاي صيني تاريخي من عصر الملك " جورج " ، هل أحتفظ بها لك عندما تمر بي في المرة القادمة ؟ " فقاعدة المعلومات هذه تمثل أصلاً من أصول المشروع ويرفع من قيمته إذا كان في مخططك بيعه في نهاية فترة معينة ، لأنه يزيد من شهرة الاسم التجاري .

ولا شك أن الشهرة تأخذ وقتاً طويلاً لبنائها ، ولكن ما أن تتحقق حتي تضمن تكرار البيع للعملاء الحاليين والجدد الذين تجذبهم الكلمات التي يسمعونها عن المشروع ؛ لذا عليك أن تتمسك بنوعية وجودة منتجاتك ، أو خدماتك التي تقدمها . فإذا واجه عميل مشكلة مع منتج ما ، أو حتى لم يحقق له الجاذبية المطلوبة ، فاسترده وحل المشكلة بدونِ سؤال . أو حاول أن تعرض عليه البديل ، ولكن إذا أصر علي استرداد نقوده فعليك إعادتها فوراً ، ثم ابحث عن مدي جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها . واستخدم أفضل وسائل العرض والتغليف لمنتجك ، وحافظ علي أناقة مكان تواجد العملاء . ولاحظ أن العملاء يتوقعون اختلافاً في المعاملة عن مجرد اعتبارهم أشخاصاً يصطفون للتعامل معك ، أو أهدافاً لرجال البيع المتحذلقين . واتركهم يتحركون بحرية ولا تضغط عليهم حتي يطلبوا المساعدة ، ثم دعهم ينتقلون إذا أرادوا إلي نوع آخر من المنتجات ، أو للتعامل مع آخرين . ومن المحتمل أن يعودوا مرة أخري إذا شعروا بعدم وجود أي ضغط . لذلك

عليك أن تترك بابك مفتوحاً بقدر ما تسمح حالة الجو بذلك . فهذا يُبعد عن تفكير العميل أنه دخل مصيدة .

ولا شك أن شكل متجرك سيتغير بشكل واضح مع تغيير المنتجات المعروضة ، ولكن المطلوب منك أن تجمع الآراء وتستغل عملية التغيير لصالحك بين حين وآخر . وأعرف أحد بائعي الكتب النادرة الذى كان يضع مجموعات الكتب الجديدة التــى تصله على الأرفف السفلي حتي يتوفر مكان جيد لعرضها . فقد كان نتيجة ذلك بطئاً شديداً فى حركة بيعها ، ولكنه حين تتاح له فرصة إرسال خطابات الدعوة إلي عملاء معينين ليأتوا إلي المعرض كان يفعل ، وخلال هذه الفترة يتاح المكان المناسب لعرض هذه المجموعة . أنه ينتهز فرصة العطلة ليجري هذا التغيير الداخلي ثم يستقبل العملاء في اليوم المحدد . وهكذا حافظ علي نجاحه .

شخص آخر تخصص في بيع عدد صغير من المنتجات غالية الثمن جداً ، كان يضع علي إحدى طاولات العرض بعض القطع الجذابة قليلة السعر ، أو صوراً للرسوم المشهورة . وبذلك ضمن أن الفرص متاحة لكل العملاء للشراء ، وبالتالي وفر لنفسه مصدراً للسيولة .

فكرة ٧٠ ـ سجل بيانات عملائك

كل عملية بيع ، وكل بطاقة تصل إليك تعد مصدراً جيداً لتكوين قاعدة بيانات عن عملائك . فسارع ببناء هذه القاعدة منذ البداية لأنها تعد أقوي أداة للتسويق والترويج لمنتجاتك ـ وهي تتضمن معلومات عن العملاء المهتمين الذين يعرفونك ويعرفون مشروعك .

وقد شرح لنا صاحب المعرض الفني هذا الجانب حين قال : " بدأنا بتجميع قوائم بأسماء الأشخاص الذين يرسل لهم أصدقاؤنا بطاقات التهنئة بعيد رأس السنة ، على أساس أن الطيور على أشكالها تقع ، ثم أضفنا أسماء أخري عرفناها في أعمالنا السابقة أنا وزوجتي التي كانت تعمل مدرسة ووصلت الأسماء إلي ٥٥٠ اسماً وضعناها علي الحاسب تحت اسم " ملف العملاء المحتملين " . بالإضافة إلي ذلك وضعنا سجلاً للزيارات لمن يرغب من الزبائن في تسجيل بياناته ، وإلي جواره آنية زجاجية كبيرة نضع فيها كروتهم الشخصية .

مع كل عملية بيع نقوم بإضافة البيانات إلى قائمة مخزنة في جهاز الحاسب تحت اسم " ملف الزبائن " بشكل يتناسب مع احتياجاتنا . وكل فترة نرسل إلي من نعرفهم دعوات لمشاهدة الجديد لدينا . وكل فترة نتصفح الملف المخزن علي الحاسب لنعرف المنتج المفضل لكل عميل ؟

لم نعد نحاول تخمين من سيكون العميل المتوقع ، لأنه مازال أمامنا العديد من المفاجآت . وكل هذا يعنى أنه لا يجب أن نهمل أي اسم . حيث يوجد لدينا الآن ١٠٠٠ اسم في ملف العملاء المحتملين ، و ٥٠٠ عميل فعلي ، وحجم مبيعات ممتازة " .

فكرة ٧١ ـ نوع منتجاتك بعناية

ما أن تحصل علي الموقع المناسب لمشروعك ، حاول أن تحقق أقصي فائدة منه ولا تكتف بالتمسك بأفكارك القديمة بشأنه . وسيكون هناك موردون يتفقون معك علي أن تعرض بضائعهم في متجرك مقابل نسبة من الربح . فتوخَ الحرص في اختيار تلك المنتجات حتى لا تتعرض للخداع . لذا فنحن هنا نؤكد علي أهمية التدقيق والحرص في التنويع مع التأكد من معرفة طبيعة المنتجات الجديدة والقديمة على حد سواء . وهناك أسباب أخري تدعونا لذلك منها :

- تدبر حجم أرفف العرض المتاحة . أليس من المنطقى أن تركز على المنتج الرئيسي الموجود واللازم لسير العمل ؟ إن الحصول على حق عرض هذا المنتج قد يمثل نوعاً من التكلفة عليك ، أما بالنسبة للمورد فهو يعني عرض مزيد من منتجاته مجاناً ، ولكن قد يكون هذا جزءاً من الاتفاق مع المورد . وفي كل الحالات فإن الموردين يرغبون في تحصيل أكبر قدر من النقدية كلما نجحت في البيع .
- من المحتمل أن المنتج الذي تعرضه للبيع لحساب آخرين يتصف بالبساطة ورخص الثمن . وقد يكون الوقت الذي تقضيه في بيع إحدى هذه المنتجات علي حساب وقتك الذي يفترض أن تقضيه مع عميل مهم في مسألة تتعلق بعملك الرئيسي . فإذا حدث ذلك فإنه يعنى أنه

لديك مشكلة في الموارد البشرية ، لأنك تحتاج إلي مزيد من العاملين في المحل ، وليس هناك إمكانية لتشغيل أقل من شخص ، وإذا كان حجم العمل المطلوب يحتاج أقل من طاقة شخص واحد ، فالمشكلة ستكون في دفع أجر كامل لشخص يعمل نصف الوقت ويقرأ الصحف في النصف الثاني .

- من جانب آخر إذا لجأت لتحميل المورد عبء مساعدتك على البيع من وقت لآخر ، وبذلك تكون قد فجرت المشكلة التى سبق أن تحدثنا عنها ، فهو لن يتمكن من بيع سلعتك ـ لأنك أنت كتاجر للتجزئة تمثل السلعة بالنسبة له ـ فإذا لم تكن موجوداً ، فلن يكون هناك تعامل .

فكرة ٧٢ ـ راقب السيولة النقدية مرة أخرى

للمشروع الناجح إيقاع قوي ، ولكنك تحتاج إلى أن تعرف كيف تقيس هذا الإيقاع . صحيح أن الربحية مقياس مهم لصحة مشروع أحلامك ، حيث إنك تدفع من الأرباح المال اللازم لشراء المزيد من البضائع لتنمية العمل ، ومن الأرباح أيضاً تحصل علي الدخل اللازم لتغطية تكاليف معيشتك . ولكن الأرباح بدون سيولة نقدية تصبح مثل نافذة عرض المحل وهي خاوية من المعروضات ، قد تبدو جميلة لكنها غير مثمرة . وإليك هذا المثال لأحد المحال ، حيث كانت الأرباح واضحة لا شك فيها ، ولكن موقف السيولة النقدية حرج جداً بحيث يهدد القدرة علي توزيع أية أرباح ، بل إن استمرار المشروع نفسه محفوف بالخطر .

ويحقق المشروع ربحاً طيباً . والعائد علي رأس المال العامل ، وهو ٢٠ ٪ يعتبر معدلاً جيداً بمقياس السوق . وليس هناك معوقات سواء لدفع الفوائد علي القرض أم لغيرها . والفائدة لا تزيد على ثلث إجمالي الربح قبل خصم الضرائب والفوائد . وإليك البيانات :

قرض طويل الأجل	٦٠,٠
أموال المساهمين	٤٠,٠
رأس المال العامل	١٠٠,٠
العائد علي رأس المال العامل	٢٠٪
الأرباح قبل الفوائد والضرائب	٢٠,٠
معدل الفائدة	١٠٪
الفائدة	٦,٠
الأرباح قبل الضرائب	١٤,٠
معدل الضرائب	٢٥٪
الضريبة	٣,٥
الربح الصافي بعد الفائدة والضريبة	١٠,٥

ولسوء الحظ فهذه البيانات توضح تأثيرات الاقتراض (الفائدة) . كما أن هناك مدفوعات وديوناً أخرى تصل في هذا المشروع إلي ١٢ ألف جنيه استرليني في العام لمدة خمسة أعوام . وبعد حذف هذه المدفوعات تصير الأرقام كما يلى :

الربح الصافي بعد الفائدة والضرائب	١٠,٥
مدفوعات وسداد ديون	١٢,٠
صافي التدفق النقدي	١,٥

ونلاحظ أنه على الرغم من تحقيق أرباح طيبة في هذا العمل ، فإن المشروع يعاني من نقص في السيولة النقدية . والفكرة العظيمة هنا هي الاستمرار في إعداد جداول التدفقات النقدية وتحديثها بشكل مستمر ، وفي كل وقت تظهر تحويلات ذات قيمة كبيرة سواء كانت في صورة مشتريات أو استثمارات عليك بدراسة هذا الموقف . فارتكاب خطأ في حساب الربحية يمكن أن يتسبب في مشاكل علي المدي المتوسط ؛ ولكن سيتاح لك الوقت لكي تصحح هذا الخطأ ، أما الخطأ في حساب السيولة النقدية فخطورته بالغة وتأثيرها سريع الظهور . وأما عند التعامل مع البنوك ، فيجب أن تتجنب مفاجآتها بقرارات غير محسوبة ، وحافظ علي علاقات الثقة مع المسئولين فيها ، حتى يتأكدوا أنك تتحكم في إيقاع عملك ، خاصة إيقاع السيولة النقدية . وعلي ذلك ، عليك أن تفكر دائماً في السيولة النقدية .

فكرة ٧٣ ـ ابدأ بالتجريب

يعتقد كثير من المديرين بأهمية البدء بمرحلة تجريبية إذا كان المشروع يتضمن عملية تغيير كبيرة ، أو في حالة أصحاب المشاريع الناشئة . فإذا كنت تنوى بيع منتج جديد ، أو فتح منفذ بيع في بلدك ، ففكر في طريقة تختبر بها السوق قبل بدء الإنتاج أو التطبيق .

وبصفتك رجل أعمال يمكنك أن تقوم بذلك علي مستوى العمل كله . والمثال التطبيقي لذلك هو إحدى الشركات الكبرى في مجال تقنيات المعلومات الناجحة ، حيث ابتكر صاحبها تطبيق نظام جديد لا يستلزم موارد كثيرة ، وكلف أحد المديرين بتكوين وقيادة فريق عمل صغير يتضمن اثنين من رجال البيع وأحد الخبراء الفنيين ومتخصصاً في إدارة العملاء والدعم الإداري ، وتتمثل مهمة الفريق في إدارة العمل التجريبي كما لو كان مشروعهم الخاص . وخلال ذلك يكون علي الفريق ملاحظة المشكلات وحلها ، وبعد هذا يشرحون لك كيف تدبر الأمر . وعليك بعد ذلك تطبيق هذا النموذج وتعميمه علي كل المشروع بعد التأكد من كل جوانبه الفنية والتسويقية والمالية . وهذا الأسلوب سيزيد أيضاً من ثقة المستثمرين والممولين للمشروع .

أعظم عشر نصائح سريعة لبناء مشروع أحلامك

مقدمة

إذا أتيح لك التحدث مع كل الأشخاص الذين نجحوا في بناء مشروع الأحلام ، فستستمع إلى قائمة طويلة من النصائح . وبعض هذه النصائح يحتاج إلي التفسير ؛ والبعض الآخر إلي التعبير عنها بصورة أخري .

ولكنها جميعاً تمثل خلاصة خبرة الزمن وتعتبر الدليل المرشد للحالمين الجدد .

فكرة ٧٤ ـ لا تجعل ما يرد في بريد اليوم يحدد لك جدول أعمالك

وقد تؤدي محادثة هاتفية عن مشروع كبير إلي قلب أعمال مشروع صغير رأساً علي عقب . فقد تصلك هذه المكالمة ، مثلاً من مؤسسة " بي تي " ليعرفوا مدي اهتمامك بإجراء دورة تدريبية مخصصة للمديرين من المستوي الإداري الثالث ، وتضم عدداً كبيراً من المشاركين . ويقول المتحدث إنه لم يكن قد عرف شيئاً عن مشروعك الذي يقدم خدمات استشارية تدريبية إلا من أحد العملاء في وقت متأخر ، ولكنه مضطر للحصول علي العرض خلال أسبوع . فما رأيك في هذه الحالة ؟

وعندما تتاح هذه الفرصة ، يعمل كثيرون علي انتهازها ، ويتركون كل أعمالهم الأخري . ولكن الخبرة أثبتت خطأ مثل هذا القرار . فالشخص الذي اتصل ما هو إلا مسئول برامج تدريبية ، ولم يتح لك فرصة الاتصال بمديره الأعلي . كما أن المنافسين في هذه الحالة سيكون قد توفر لهم القدر الكافي من الوقت لإعداد عروضهم بشكل جيد قبل أن يأتيك العرض . وكل ما لديك هو الشهادة

الطيبة التي قالها عميل سابق عنك ، وعن أنك أفضل من يقوم بهذه المهمة . هذا الموقف يتطلب منك قدراً كبيراً من الشجاعة للتخلي عن هذه الفرصة ، ولكن من المؤكد أن هذا هو القرار السليم . فعندما تتخذ هذا الموقف ، كن إيجابياً ، وقل : إن هذا الوقت غير مناسب ، وغير كافٍ لأداء المهمة بالصورة التي تحب أن تكون عليها . واذكر أسباباً جيدة ، واطلب موعداً للقاء المسئول في وقت لاحق لمناقشة احتياجاته المستقبلية ، وحاول معرفة اسم الشخص الذي ذكرك بالخير لكي تحادثه ، وتقدم له الشكر .

ونتيجة مثل هذا التصرف الإيجابي هى انضمامك إلي قائمة عملاء مؤسسة " بي تي " في المستقبل ، وتعتبر أيضاً مؤشراً للنظر بجدية فيما ستقدمه من عروض بعد ذلك . ولكن إذا ما أصر مدير التدريب علي قيامك بهذه المهمة نتيجة تأثره بمن أوصي بك ، فحاول بعد رؤيّة وتفكير أن تلبي طلبه ، وأعد دراسة الموقف بسرعة . أما إذا اقتنعوا برفضك وصراحتك ، تكون قد اتخذت القرار السليم .

وهذه مجرد حالة لتوضيح المقصود من النصيحة الأولي ، التي نستنتج منها أنه عليك بشكل ما أن تتوصل إلي خطة عمل تلتزم بها ، ولكن يكون هذا مع شيء من المرونة بطبيعة الحال .

وهناك زاوية أخري ننظر بها إلي هذا الأمر وهي انغماس صاحب العمل بشكل كامل في شئون العمل الداخلية اليومية ، بحيث لا يتاح له الوقت الكافي للخروج ولقاء العملاء . وما تحتاجه هنا حقاً هو ضمان قدر كبير من انضباط العمل الداخلي ، ووضوح خطط العمل حتي تطبق في حالة عدم تواجد صاحب العمل .

فكرة ٧٥ ـ معرفة أهم العناصر الحاسمة للنجاح

قد لا يعجبك العنوان مثلي ، ولكن المقصود هنا هو ما الذى يجب عليك أن تفعله بالضبط . لذا اجلس ودوِّن قائمة بالمطلوب أداؤه الآن وفي المستقبل . وبعض العناصر الضرورية للنجاح قد تكون

عامة في مجال عملك ، أو في كل الصناعة التي تشمل مشروعك ؛ والبعض قد يكون خاصاً بك وحدك . ادرس القائمة دراسة وافية ، وداوم علي ذلك كل فترة ، فكثير من هذه العوامل متغيرة .

فكرة ٧٦ ـ لا تتوسع بسرعة

إن الإدارة الدقيقة للسيولة النقدية ستمنعك من الانجراف وراء الظاهرة المرضية التي اصطلح علي تسميتها " التوسع الزائد عن الحد في العمل " ، حيث يتسارع هذا التوسع بمعدل يسبق القدرة علي توفير السيولة أو الموارد البشرية . ويجب أن تعرف أن الرحلة أمامك مازالت طويلة ، لذا عليك أن تتمهل . إن النمو المستقر سيكون أفضل من النمو المتفجر الذي قد يقوض أساس العمل .

فكرة ٧٧ ـ ركز علي مجال تميزك ...

السمعه الحسنة والكلمة الطيبة هما أفضل أسس التسويق التي يمكن توفيرها لعملك . وعليك تنمية تلك الجوانب بالالتزام بمجال عملك الرئيسي . فالبحث عن فرصة جديدة بعيدة عن مجالك ـ خاصة إذا كنت ستمولها من مال فائض في البنك ـ يمكن أن تجلب كارثة . حيث سيكون لديك الكثير لتتعلمه في المجال الجديد ، ومن المحتمل أن يسبقك منافسوك في هذا المجال بخطوة أو أكثر . وربما يكون من الأفضل أن تسير على الحكمة القديمة التى تنصح بالتوجه إلي سوق جديد بالمنتج القديم الناجح حالياً في أسواقه ـ وذلك إذا كنت تريد التنويع ـ أو يمكن التوجه بمنتج جديد إلي سوق قديم لتحقيق نفس الهدف . أما الدخول بمنتج جديد في سوق جديد فإنه خطوة كبيرة جداً ، ولكنها محفوفة بالمخاطر وتستلزم التروى .

فكرة ٧٨ ـ .. ولكن لا تتجاهل الفرص السانحة لتقليل المخاطر

من جانب آخر ، ستجد أن هناك فوائد عديدة للتنويع . ومنها أنه يقلل المخاطر بحمايتك من التقلبات الحادة للسوق وتقلص الطلب ، أو ظهور إنتاجٍ منافس جديد يصعب الأمر علي منتجك مؤقتاً أو على الدوام . وفي نفس الإطار قد يُنصح أحياناً بألا تضع نفسك تحت رحمة عميل واحد يمثل لك كل السوق ، فقد يتغير المسئول لديه ، أو يتدخل منافس لتدمير أعمالك . لذا فمن أهم النصائح التي سمعتها وطبقتها ، أنه لا يجب الاعتماد علي عميل وحيد يحصل منك علي أكثر من نصف إجمالي مبيعاتك علي مدار عامين . وهناك نصيحة أخري مشابهة تدعو إلي عدم زيادة حجم المبيعات للعميل على ٣٣ ٪ من إجمالي المبيعات .

فكرة ٧٩ ـ قم بالبيع للعملاء الحاليين

يقول الخبراء : إن تكلفة بيع منتجاتك أو خدماتك لعميل جديد تزيد بمقدار سبعة أمثال تكلفة البيع للعميل الحالي . وهذا قول صادق فيما يتعلق بالعميل الكبير والصفقات الدولية مثلاً . ومن أجل ذلك عليك السعي لاستخدام كل وسائل الحصول علي المعلومات .

اسأل عملاءك الحاليين عن أسماء أشخاص آخرين داخل المؤسسة يمكن أن يستفيدوا من خدماتك . وهذا الأمر يستحق بذلك المجهود ، ويحقق لك الآتي :

- قد تكون أول من يتكلم مع الشخص عن الفرصة الجديدة .
- إن توصية من عميلك الحالى إلي آخر محتمل قد تمثل فرصة ذهبية لك .
- قد يتطلب الأمر إجراء تعديلات بسيطة في المنتج أو الخدمة كي تتلاءم مع الاحتياج الجديد ، مما يحقق لك هامش ربح كبير .

- هذا التوسع داخل المؤسسة يتيح لك فرصة أن تكون خدمتك أو سلعتك هي المعيار الذي يقاس عليه ، وهذا يسهل عليك الاستمرار .
- إن علاقتك بكبار المديرين المهمين ستعطيك قوة دفع للأمام .

إذا كان عميلك شركة أمريكية ، فهذا سيتيح لك الدخول إلي السوق الأمريكية ذات الاتساع الضخم ، وتبدأ أحلامك في التحقق .

فكرة ٨٠ ـ لا تشتر هاتفاً محمولاً

هذه النصيحة تحتاج إلى أن تفكر في مضمونها ، فهي خدعة . إن معظم رجال الأعمال يديرون أعمالهم بهذه الوسيلة حتي يحافظوا علي دوام التواصل مع السوق . ولكن عليك ألا تنسي شيئين ـ الأول : أن كل النجاحات التي تحققت منذ خمسة عشر عاماً تمت بدون الهاتف النقال . وهذا النوع من الاتصال يقلل جداً من الوقت الذي تستغرقه للتفكير في شأن الصفقة المعروضة عليك . ففي الماضي كانت رحلة القطار التى تستغرق ساعتين تعطيك فرصة التفكير العميق ، وحتي الآن فإنك قد تقوم بهذه الرحلة أيضاً . فساعتان من التفكير تتيحان لك مراجعة ما تفعله وما تقوم به ، وفي كثير من الأحيان يكون لذلك قيمة كبيرة ، وذلك أفضل من أن يتصل بك مرؤسوك ليستشيروك في شأن مشكلة يمكنهم حلها بأنفسهم . وهم أقدر علي حلها منفردين .

إذا لم تكن تتخيل الحياة بدون الهاتف المحمول ، فجرب مرة أن تغلقه أسبوعاً ثم افتحه بعد ذلك . وستكتشف القيمة الغالية لكونك خارج نطاق الاتصال لفترة من الزمن .

ولقد التقيت ذات مساء مع مدير عام بإحدى شركات الاتصالات ، وقال لي إنه قضي ثلاث ساعات في رحلة بالقطار ، قضاها كلها في الاتصال هاتفياً بأشخاص عديدين . ثم أغلق الهاتف عندما بدأ الاجتماع الذي سافر له . وعندما انتهي الاجتماع وجد ١٧ رسالة صوتية على هاتفه . ومن هنا اكتشف أن هناك خطأ في أسلوب إدارته ، لم يعرفه إلا عندما أغلق الهاتف . وهذا الخطأ متمثل في عدم تفويض السلطة إلي

المرؤسين ، وهو ما يمكن أن يكلف المؤسسة غالياً ، حيث إن تركيز السلطة في يد شخص واحد يزيد من الأعباء الملقاة على كاهله . ومن المؤكد أن ذلك سيزيد من ثراء أرملته عندما يصاب بنوبة قلبية قاتلة .

فإذا لم تكن تتخيل الحياة بدون الهاتف المحمول ، فجرب مرة أن تغلقه أسبوعاً ، ثم افتحه بعد ذلك . وستكتشف القيمة الغالية لكونك خارج نطاق الاتصال لفترة من الزمن .

فكرة ٨١ ـ لا تجعل فكرة محاولة تقليص الضرائب تستحوذ عليك

تذكر أنك لو أعطيت الحكومة ٤٠ ٪ من قيمة أرباحك ، ستكون قد احتفظت بـ ٦٠ ٪ من الأرباح لك . ويمكن لك أن تضيع الوقت والمال في محاولة ادخار الضرائب ، وعندما يدقق المحاسب في كل التفصيلات الدقيقة ، يضيع هو أيضاً وقتاً غالياً .

ومنذ سنوات كنت أعمل في أحد مكاتب مؤسسة " ادينبرج " حيث مقرها الرئيسي فى لندن . وقام أحد الزملاء هناك بتنظيم سجل عمولاته من الشركة بمنتهي الدقة وخصم منها قيمة الضرائب المستحقة عليه ووزعها علي سنتين ضريبيتين . فاختلف معه القسم المالي حول القيمة ، وبدأت الخطوط الهاتفية في السخونة ، والمناقشات في الاحتداد . وفي النهاية نجح في مداولاته ، ولكنه قضي حوالي يومين في هذه القضية ، واكتشف في النهاية أن ما وفره من الضرائب المستحقة عليه يقل عن عشرة جنيهات استرليني . فمن المؤكد أن ما كان سيقوم به من عمل خلال هذين اليومين يفوق بكثير هذه الجنيهات العشرة .

والدرس المستفاد هنا هو أنه علي المديرين التركيز علي القرارات ذات الأهمية ، وعدم التفكير في موضوع تقليل الضرائب ؛ لأن اتخاذ قرار خاطئ في هذا الموضوع يمكن أن تكون تكلفته أعلي بكثير من قيمة فرق الضريبة .

فكرة ٨٢ ـ تجنب أن ينجرف حلمك نحو الحماقة

قد تكون أحلامنا في بعض الأحيان معبرة عن أهواء أو رغبات غير سوية . وأعرف أحد الاستشاريين خسر أحد عملائه الكبار عندما اشتري سيارة فاخرة من طراز " فيراري " ، وذلك بعد أن ساعده هذا العميل على الخروج من أزمة سيولة خانقة مباشرة .

وعندما ينزع الجميع نحو شراء وسائل الرفاهية ، ترتفع أسعارها . ونلاحظ اتجاهاً قوياً لدى كبار رجال الأعمال لشراء مقار فاخرة لشركاتهم ، وعقد اجتماعاتهم في فنادق سياحية فارهة . وأذكر هنا أن أحد الحكماء كان يقول لي : " إذا رأيت الشركة تبني مقراً جديداً فاخراً وتزوده بالنافورات ومهابط الطائرات المروحية وتدعو " دوق إيدينبرج " لافتتاحه ، فاعلم أن هذه الشركة ستعاني مشاكل عدة عما قريب " .

ونهاية " نقول لك : احرص علي الأناقة ، لكن على قدر طاقتك .

فكرة ٨٣ ـ تعلم من أخطاء الآخرين

هذه الفكرة تمتزج مع الحكمة القائلة : " إذا شعرت بالغريزة والحدس بأن هذا الأمر خطأ ، فمن المحتمل أن يكون فعلاً خطأ " . وإذا كان قد سبق لك أن لاحظت بعض علامات التدهور في مشروعات الآخرين ، وبدت نفس المؤشرات علي مشروعك ، فابحث فوراً عن الخطأ ، وقم بتصحيحه . فتاريخ عالم المال والأعمال يعيد نفسه ، وهناك عدد من القصص التي يمكن أن تتعلم منها وتعتبر .

أعظم ست أفكار لصياغة الخطط الخلاقة

مقدمة

حتى تتمكن من تحقيق حلمك ، عليك ألا تتوقف عن الحلم . ولكن المشكلة التي تواجهها هنا هي كيفية تجاوز الحلم لبناء خطة خلاقة تستطيع من خلالها أنت وفريقك أن تحقق النتائج المستهدفة . فقد استطاع معظم من نجحوا من رجال الأعمال في أن يُلزموا أنفسهم ومجالس إداراتهم بالانطلاق نحو إعداد خطط العمل . وهذا يتطلب الدخول في عملية متواصلة لرسم ملامح خطتك المبتكرة الخلاقة ، وهي تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية : التحليل ، ووضع الأهداف ، وتخطيط الأنشطة ، وفكرة ٨٥ توضح ذلك من خلال حالة خاصة ، وهى صياغة الخطة المحاسبية التي تحتاجها لتوسيع دائرة اتصالاتك بعملائك المهمين . ومن خلال هذه الخطة سأعرض لعنصر تحليل العميل مع تحليل موقفك كصاحب مشروع . ويمكنك استخدام نفس التحليل لبناء خطتك مع تعديل بسيط يتناسب مع طبيعة أعمالك .

إن التخطيط الخلاق ليس مسألة اختيارية ، بل هو ضرورى ، وعليك دعوة الخبراء والمتخصصين ، ثم ابدأ في صياغة خطتك الخلاقة .

فكرة ٨٤ ـ من المؤكد أننا سنحتفظ (لن) دائماً بعملائنا الكبار

هذه الفكرة والتي تليها تركزان علي ما يهتم به بائعو المنتجات المعقدة ، حيث ينشئون مشروعات أحلامهم لبيع صفقات كبيرة من المنتجات أو الخدمات لمشروعات كبري أخري لديها سلسلة طويلة من الرئاسات . وقد تبيع تلك المشروعات مثلاً أنظمة تدفئة ، أو تهوية إلي مقاول

مبان ، أو سلعاً معينة سريعة الرواج لمحلات السوبر ماركت الكبري ، أو تقديم خدمات استشارية أو خدمات أخرى ، ومفتاح هذه الصفقات يكمن في أن من يقومون بالبيع أو بالشراء ليسوا أفراداً ، ولكنهم فرق عمل ، وهو ما تتطلبه طبيعة الصفقات الكبري ، وعلى الفريق أن يكون دائم التواصل مع المشروع الآخر ، حيث يتلقي طلبات الشراء ويقوم بتسليم سلعه أو خدماته .

وعادة ما تعتمد المشروعات علي عميل واحد رئيسي يشتري ٨٠٪ من المبيعات خلال عام . وخسارة مثل هذا العميل ، أو أكثر من عميل ، قد تمثل كارثة (أعلنت شركة " بي إن إف إل " عام ٢٠٠٠ أن لديها ثلاثين عميلاً رئيسياً ؛ ولذلك حافظت علي توازنها عندما فقدت كل العملاء اليابانيين . وكان حجم التعامل مع اليابانيين قد فاق كل التعاملات مع العملاء الآخرين)

ولهذا السبب صار لابد من وجود نظام أو سلسلة من العمليات للمراقبة ولضمان رضا العملاء ، وفي نفس الوقت بناء الإطار الكلي للعلاقات وإيجاد الفرص الجديدة قبل أن يقتنصها المنافسون .

فما قامت به هذه الشركة ليس استثنائياً ، فعادة ما يكون الارتكان إلي عميل واحد أمراً سهلاً . حيث إن البيع لمن تعرفه أيسر من البيع إلي من لا تعرفه . كما أن عمليات البيع والشراء مع نفس العميل تتسم باتباع نمط تزامني مستقر من جانب الطرفين ، حيث يصدر طلب الشراء ليتم التوريد والتطبيق ، ثم أمر آخر يتبعه توريد آخر وهكذا . ويعتاد الطرفان علي ذلك .

وهناك بالطبع من يعتمدون بالكامل علي عدد صغير من العملاء ، ويفضل العملاء التعامل معهم أيضاً ، حيث تتسم مفاوضاتهم بالوضوح والسهولة ، وقد يبدو ذلك مفيداً علي المدي القصير ، ولكن الموقف التفاوضي للشركة الموردة سيسوء علي المدي البعيد . فعالم المال والأعمال يشهد متغيرات حادة قد تؤدي إلي انهيار مشروع عميل رئيسي تعتمد عليه . ولعل نموذج " ماركس آند سبنسر " خير دليل على ذلك ؛ فلقد تبنت هذه الشركة استراتيجية " اشتر المنتج البريطاني " ، ونجحت بذلك فى رفع قيمة أسهمها ، وحقق المديرون بها ثروات جعلتهم يقضون مزيداً من الوقت فى الإجازات والعطلات حتى انهارت الشركة . وكان التأثير أشد ما يكون فى الشركات التى اعتمدت على " مارك آند سبنسر " كعميل رئيسي وحيد ، وكان ذلك بمثابة كارثة محققة بالنسبة لها .

وكما قلت سابقاً ، لا يمكنني أن أجد دليلاً علمياً يشرح سبب الاعتماد الكلي على عميل واحد ، ولكن القاعدة التي أشرت إليها واستخدمتها تبدو مقبولة ، ووافق عليها كثيرون ممن تناقشت معهم بشأنها . والخلاصة تشير إلي عدم الاعتماد علي المبيعات لعميل ما بأكثر من ٣٣ ٪ في السنة .

فكرة ٨٥ ـ اتبع خطوات تخطيطية منطقية

بفرض أن لديك عدداً محدوداً من العملاء الرئيسيين ، ويتولي أحد المديرين شئونهم . يصبح من الواجب أن يقوم هذا المدير ومعه فريق من المساعدين بصياغة خطة لضمان الحفاظ علي هذه العلاقات مع العملاء ، وحسن استغلالها علي المدي الطويل . وهذه الخطة ستكون بمثابة الدستور للمدير وفريقه . وفي بعض الحالات قد تكون أنت ـ بصفتك صاحب المشروع ـ في وضع هذا المدير ، بحيث تكون خطة الحفاظ علي العلاقات طويلة المدي هي مسئوليتك الشخصية .

مهمة التخطيط

تبدأ جلسة إعداد الخطة من خلال استشعار رؤية أو نداء داخلي يدعونا لأداء مهمة ما ، وتحدونا رغبة في إحداث تغيير حاسم ودرامي يشمل جزءاً من العالم المحيط بنا ، ليجعله أكثر اتساقاً مع رؤيتنا له . وقد تكون مهمتك ذات هدف مركز ، أو لها نطاق عريض من الأهداف ؛ ولكن في كل الحالات يجب أن تكون هذه هي نقطة البداية .

إن الغرض من جلسة وضع الخطة هو : " صياغة أفضل خطة ممكنة لتحقيق المهمة " . ولاحظ هنا أن هدف المهمة لا يخضع للقواعد العامة المتفق عليها حين نصوغ الأغراض أو الأهداف ، حيث إن الاكتفاء بأفضل الحلول الممكنة لا يمثل قياساً دقيقاً للإنجاز . وعلى الرغم من

ذلك يمكننا أن نتقبل هذه الفكرة حيث إن وضع صياغة أكثر دقة وصرامة لقياس النجاح يمكن أن تقمع الفكر الابتكاري بالخطة .

وإليك هذه الأمثلة اللازمة لصياغة ملامح مهمة فريقك عند وضع الخطة :

- نسعي إلى أن نكون أفضل الموردين الذين يختارهم العميل في نطاق أوروبا وأمريكا الشمالية .
- أن ينظر إلينا باعتبارنا المورد الرئيسي في سوق الأعمال المدنية والحكومية ، وأن نكون بالفعل عند ظن الآخرين .
- جذب قطاع كبير من العملاء في السوق علي مستوي العالم .
- زيادة الدخل بنسبة ١٠٪ علي الأقل للسنوات الثلاث التالية .
- الاستفادة من سمعتنا الدولية خاصة في مجال الكيماويات الدوائية لزيادة طلبات الشراء الواردة لنا في قسم الكيماويات بنسبة ١٠٪ خلال عام .

أعضاء فريق التخطيط

يجب أن يتضمن الفريق معظم من سيشاركون في تطبيق الخطة . المدير المسئول عن العملاء ، ومسئول الدعم الفني ، وقد يشارك مسئول التسويق مه هؤلاء .

وإذا تولي إدارة الجلسة شخص مسئول عن تسهيل الإجراءات ، فستكون مسئوليته الأولية هي وضع قواعد متفق عليها لإدارة الجلسة ، والحفاظ علي التوقيتات وإعطاء فرصة متساوية للجميع لإبداء الرأي للتأكد من وصول المجموعة إلي هدفها من اللقاء .

ومن المفضل أن تحضر أو أن تنيب عنك أحد المديرين الكبار لحضور المناقشات الافتتاحية والتعرف علي وجهات نظر المشاركين ، وهذا يضفي أهمية علي الجلسات ، ويجعل المشاركين يجهزون عروضهم بشكل أكثر إتقاناً .

المدة الزمنية

إذا كانت الخطة قاصرة علي قطاع محدد من العمل مع العملاء ، فقد يستغرق إعدادها يوماً واحداً . أما إذا زاد حجم المهمة وزاد عدد أعضاء الفريق فيمكن أن تطول الفترة عن ذلك . وأثبتت الخبرة أن زيادة عدد ساعات العمل على ٨ أو ٩ ساعات في اليوم تؤدي إلي نتائج عكسية ، حيث قد يصاب معظم الأعضاء بالإرهاق والملل . ومن هنا قد يفيد إدخال أعضاء جدد إلي الفريق ، أو عقد هذا الاجتماع خارج مكان العمل ، وقد يكون مناسباً الخروج لتناول العشاء في الخارج . ولا تنسَ أن تجعل من هذه الاجتماعات التخطيطية اجتماعات دورية منظمة ، لتحقيق المراجعة والتحديث الدائم للخطة . لذا ، فعليك دعوة الفريق للاجتماع كل فترة لجلسة تخطيط تستغرق يوماً أو يومين لهذا الغرض .

يتم توثيق جلسات التخطيط علي لوحات ورقية ثم تسجيلها كتابة علي الحاسب .

العملية الإبداعية للتخطيط

تشير كلمة الإبداع هنا إلي أننا نسعي للوصول إلي أفضل خطة ممكنة . ولهذا حاول الابتعاد عن الأهواء والأحكام المسبقة ـ خاصة في المراحل الأولي من الخطة ـ ولا تقيد تفكيرك خوفاً من عدم توافر الموارد اللازمة لتحقيقه .

نعلم بالطبع أنه ستتم مراعاة مسألة الموارد خلال دورة إعداد الميزانية في الوقت المناسب .

وما نحتاجه الآن هو الفكر المبتكر الخلاق الذي يولد مبادرات جديدة . وغني عن البيان أن كل شركة لديها حرية تخصيص مواردها في أي اتجاه تريده . وإذا تمكن فريق إعداد الخطة من التوصل إلي صياغة جيدة وأقنع مجلس الإدارة بوجاهة ما توصل إليه ، فسيتم تكريس الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الخطة . والعملية الإبداعية للتخطيط تتكون من عدد من الخطوات نوضحها فيما يلي :

تجميع البيانات والمعلومات

تذكر دائماً المثل الصيني : " لا تقرر إلي أين ترغب في الذهاب وكيف ستذهب إلي هناك ما لم تتأكد من مكانك الحالي " .

علي الفريق أن يبدأ بفهم طبيعة عمل العميل ، وأسرار صناعته ، وموقفه المالي الحالي ، وبيئته التنافسية ، وتأثره بالوضع الاقتصادي العام ... إلخ

ثم يحدد الفريق ظروف الشركة الموردة واستراتيجيات التسويق الحالية بها ، وحجم عملائها ومنتجاتها وخدماتها إذا استطعنا تنظيم قاعدة بيانات ضخمة ، وسيصبح التخطيط أكثر فاعلية .

عند مراجعة الخريطة التنظيمية الرسمية لإحدى الشركات الكبرى التي تمت خصخصتها . لم يلاحظ أن كثيراً من العاملين علي المستويات المختلفة تخرجوا في نفس الجامعة فحسب ، بل من نفس الكلية أيضاً .

دعنا نتخيل الآن أن المدير المسئول عن العملاء تولي عملية التقديم ، وذكر كل الأمور اللازمة لكي يبدأ الفريق في وضع الخطة . فقد لا يشمل هذا التقديم كل المعلومات اللازمة ، ولكن علي الفريق أن يبحث عن كل بيان ممكن . وقد تبدو بعض المعلومات بسيطة أو قليلة الأهمية ، ولكنها في الحقيقة مؤثرة أكثر من بعض المعلومات الأخري المهمة المتوفرة . ومن ذلك مثلاً الرؤي أو السياسات التي يتبناها الأشخاص ذوو التأثير ، وكذلك وجهات نظرهم الشخصية .

لذا فلا تحكم علي الأمور من شكلها الظاهر .

لكل شركة كبري خريطة تنظيمية رسمية تحتوي علي معلومات رسمية جافة يقدمها المرؤوسون فى تقارير لرؤسائهم ، ثم يقدمها رؤساؤهم لرؤسائهم ، وهكذا .

أما المعلومات غير الرسمية فهي عن النفوذ الفعلي : فمن له السلطة الحقيقية ، ومن الذي يستطيع أن يجعل القرار يُنفذ أو لا يُنفذ ؟

وفي عديد من الشركات البريطانية الكبري ستجد في أرجائها شبكة من الموظفين والعاملين ذوى الخلفيات والمؤهلات المشتركة ، وهم موزعون علي الأقسام ذات المسئوليات المختلفة ولكن يمثلون معاً فريقاً غير مرئي ، ولكنه قوى .

وعلي سبيل المثال ، عند إجراء مراجعة الخريطة التنظيمية الرسمية لإحدي الشركات الكبري التي تمت خصخصتها ، لم يلاحظ أن كثيراً من العاملين على المستويات المختلفة تخرجوا في نفس الجامعة ، بل في نفس الكلية أيضاً .

في الجزء المتعلق بالبيئة المحيطة يتم تضمين كل هذا النوع من المعلومات التي يتحصل عليها كل أعضاء فريق التخطيط .

أدوات التحليل

هناك آلية لاستخدام أدوات التحليل لتصنيف المعلومات التي يحصل عليها كل أعضاء الفريق ، وهى تسمى بالتحليل الرباعى ، وتتضمن هذه الآلية أربعة عناصر (القوة ـ الضعف ـ الفرص ـ التهديدات) .

وهذه المهارات ليست معقدة ، بل في نفس مستوي بساطة المهارات والأدوات التحليلية الأخري التي تساعد الفريق لإدراك ما يلزم لوضع الخطة .

ولسوء الحظ ، فإن التقنية ليست عصا سحرية ولكنها قابلة للتطبيق بصورة جيدة أحياناً ، أو سيئة أحياناً أخرى . ولكن إذا تم تطبيقها بشكل شامل ومنطقي ، فسيكون من اليسير بعد ذلك استكمال كل خطوات التخطيط .

فهدف التحليل الرباعي ، ليس فقط وصف عناصر البيئة والظروف المحيطة ؛ ولكن المساعدة علي توصيفها بالطريقة التي تساعد علي فهمها ، ومعرفة تأثير كل عنصر من عناصرها ، وكيفية التعامل معه .

وهذا التحليل يركز علي شقين : التحليل الرباعي للعميل ، والتحليل الرباعي للمورد (أو الشركة ذاتها) . وبمجرد أن يتم الاتفاق علي توصيف عناصر البيئة المحيطة بالعمل ، يمكن أن تقرر ما الذي تريد أن تعرفه عن كل عنصر .

حدد الأهداف للفريق

بعد اتباع تقنية ملء الثغرات للتأكد من النجاح فى استغلال إمكانيات التحليل الرباعي ، فكرة ٨٧ ، سيكون علي الفريق تحديد أهدافه .

وعند إعداد الخطة الخاصة بالعمل مع عميل رئيسى مهم ، يتم تقسيم أهداف الخطة إلى مجموعتين ؛ أولاً : إدارة العلاقات مع العميل ، ثانياً : إدارة الحملة التسويقية .

وبالنسبة لمجموعة الأهداف الخاصة بإدارة العلاقات مع العميل ، نجدها تميل لأن تكون أهدافاً استراتيجية طويلة المدى بشكل أكبر من أهداف الحملة التسويقية . واستطاع المديرون المسئولون المحترفون من خلال خبرتهم تقسيم أهداف إدارة العلاقات إلى ثمانية محاور مستهدفة .

ولا تتضمن جميع الخطط هذه الأهداف الفرعية الثمانية ، ولكن طبقاً لطبيعة كل خطة سنجد بعضها ، ولا نجد البعض الآخر . وتفصيل ذلك نعرضه في فكرة ٨٨ ، ولكننا سنعطي مثالاً لثلاثة من هذه الأهداف الفرعية وهي :

- مستوي الاتصال .
- رضا العميل .
- نصيب الشركة من السوق .

أما أهداف الحملة التسويقية فهى تتعلق بالمؤشرات الرئيسية التي تؤخذ في الحسبان عند استلام طلب توريد من العميل الرئيسي لتوريد منتجات أو تقديم خدمات . والطرق المتبعة في هذا النوع من التخطيط تم توضيحها في فكرة ٥٢ .

وبعد أن حددت الهدف الذى تسعي لإنجازه ، ستصل إلي الجزء الأخير من عملية التخطيط ـ وهي خطط الأنشطة .

خطط للأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف

هذه المرحلة تمثل قراراً شخصياً إلي حد كبير ، حيث إن كمية التفصيلات المطلوبة تختلف من خطة إلي أخري . ويرضي البعض بالتخطيط لأنشطة محدودة تحقق أهدافاً قليلة على فترة طويلة ، حتى يفصل كل نشاط عن الآخر أسابيع أو شهور . ويسعي آخرون للتخطيط للأنشطة والأهداف المطلوبة بصورة تفصيلية جداً وقد تصل لدرجة التخطيط دقيقة بدقيقة لنشاطهم ، بل حتي إلي مستوي تحديد توقيت إجراء المكالمة الهاتفية .

ولكل شخص أسلوبه المفضل . المهم هو وضع الخطة التنفيذية التي تهدف أساساً إلي تقدير الموارد المطلوبة لإنجاز الأهداف .

وعلي أعضاء فريق التخطيط أن يجهزوا أنفسهم لوضع أفضل تنبؤاتهم بالأنشطة المطلوبة علي المدي القصير ، والمدي البعيد ، وكمية الموارد الاستثمارية المطلوبة لتحقيق النتائج المستهدفة .

حوِّل خطة الأنشطة إلي خطة للموارد

الواقع أن خطة الموارد هي الوجه الآخر لخطة الأنشطة ، ولكن بعد إعادة تشكيلها . فإذا علمت ما الذي سيتم عمله ، ومن الذي سيقوم بهذا العمل ، فستتمكن من تقدير الموارد المطلوبة لهذا العمل .

ونستطيع بعد ذلك الانتقال إلي الخطوة التالية في عملية التخطيط . فقد تكون هذه الخطوة جزءاً من الإجراءات العادية لوضع الميزانية ، أو محاولة لوضع خطة استثمارية قصيرة ، أو طويلة المدي .

فالتحديد الدقيق للموارد مسألة غاية في الحيوية عندما يتعلق الأمر بالخطط التنفيذية للأنشطة . وغالباً ما يحدث أن يواجه فريق العمل بمصاعب تتعلق بالموارد ، وبمجرد أن يبدأوا في تطبيق المراحل الأولي من الخطة .

لذلك سيكون علي الفريق الاستعداد بشكل قوي لعرض خطة الموارد علي الإدارة العليا حتى توافق عليها ، وتوفر له الموارد المطلوبة .

الحصول علي الموافقة علي تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الخطة

وتتطلب معظم خطط إدارة العلاقات مع العملاء الرئيسيين موارد ليست تحت سيطرة فريق العمل ، ولكن في يد الإدارة أن تقرر تخصيص هذه الموارد إذا اقتنعت بالخطة . وهذا الموقف يشبه تماماً عملية التعاقد ، حيث يقول الفريق للإدارة : " سوف أحقق لكم هذه النتائج إذا خصصتم هذه الموارد لى " . فإذا وافقت الإدارة على الفور ، أو من خلال دورة إعداد الميزانية ، فبعدها يبدأ الفريق فى تطبيق الخطة .

وإذا رفضت الإدارة تخصيص الموارد ، يقوم الفريق بإعادة صياغة الأهداف وتحديد المتطلبات . وعليك دائماً أن تتنبه إلي أن الإدارة لديها خبرة عريضة ، بحيث قد تطلب منك تخفيض الموارد المطلوبة لتحقيق نفس النتائج ، لذلك عليك تحري الدقة التامة عند إجراء حساباتك .

وعند إعادة تقدير الخطة ، وفي أسوأ الحالات ، سيكون علي فريق التخطيط وضع قيود علي الأنشطة وتحجيمها حتي تتناسب مع الموارد . كما يجب علي فرق التخطيط أن تضع دائماً في اعتبارها ، أنه سيكون لدى الإدارة القدرة علي تخصيص الموارد المطلوبة للخطط الجيدة ، إذا تمت مراعاة المدة الزمنية اللازمة لتوفير هذه الموارد ، وتم تنبيه أعضاء الإدارة قبلها بأسبوع على الأقل . وعلي ذلك يجب أن تشمل الخطة بياناً تفصيلياً دقيقاً بالموارد المطلوبة فى السنة الأولي من المشروع ، وبياناً عاماً بالموارد المتوقع الاحتياج إليها للسنتين التاليتين ، خاصة إذا تعلق الأمر بموارد ذات طبيعة خاصة غير عادية .

فكرة ٨٦ ـ ألزم الفريق بالقواعد المحددة

يجب وضع قواعد أساسية للعمل يلتزم بها أعضاء الفريق لتحقيق الفاعلية المرجوة من الاجتماعات التخطيطية ، ولكن من المعتاد أن تكون هناك آراء مختلفة عندما يجتمع عدة أشخاص معاً . وذلك نظراً لاختلاف وجهات النظر ، والأفكار ، والأهواء ، وزوايا الرؤية للموضوع المطروح .

وقد تقل فاعلية اللقاء إذا لم يتمكن قائد الفريق وأعضاء الفريق من تنظيم المناقشات .

أهمية توثيق المناقشات بإيجاز ودقة

لعل إحدى أهم القواعد هى التسجيل المختصر لما يدور فى الاجتماعات الإدارية ، ولكن بعبارات واضحة ، خاصة عند القيام بالتحليل الرباعي .

فإذا ما دار الحوار في صورة نقاط مختصرة ، فقد نصل إلي تحديد غير دقيق للعناصر الرئيسية ، ولكن ما نحتاجه في هذه المرحلة هو اتفاق كل أعضاء الفريق علي توصيف دقيق ومفصل لمعني الموضوع الرئيسي الذي يتم التخطيط له .

تساوي الأصوات

خلال الجلسات المخصصة لوضع خطط خلاقة ومبتكرة يتم تناسي الأقدميات والدرجات الوظيفية . فليس من المفيد أن يظل المرؤوسون صامتين إلي أن يعلن الرؤساء آراءهم ، ثم يتبعونهم بعد ذلك . بل يجب أن تتاح الفرصة للأعضاء الأصغر ، فقد تأتي الأفكار الإبداعية من أحدثهم وأقلهم خبرة ؛ وعلي ذلك ، فإن أسهل طريقة لقتل الابتكار والإبداع هى إعلان المدير بعد حوالي ساعة من بدأ الاجتماع أن الخطة الوحيدة المقبولة هي الخطة التي في ذهنه ، والتي يقوم هو بطرحها .

فإذا كنت أنت رئيس الفريق ، وتسعي للحصول علي التزام أعضاء الفريق بخطة العمل ، فلابد من تشجيعهم علي المشاركة معك فيها .

وتجنب إعطاء التعليمات أو توجيههم لما يجب أن يقوموا به ، وكأنك الزعيم الملهم .

الحقيقة إنه في كل الحالات لابد للفريق أن يتوصل إلي الخطة . فالاختلاف بين التساوي في حق الكلام ، والتساوي في حق التصويت يمكن أن يتضح بالمثال التالى :

عندما تتناقش الأسرة حول المكان المقترح لقضاء العطلة ، فإن للأطفال حقهم في الحديث وإبداء الرأي ، ولكن لا يكون لهم نفس الحق حين يتعلق الأمر بالتصويت علي القرار .

وعادةً ما يشعر المدير المسئول عن العملاء بأن عليه استخدام سلطته للوصول إلي نتيجة مُرضِية . ومن النادر في الحياة العادية أن تكون هناك مشكلة في هذا الشأن ، فأعضاء الفريق يشعرون بالسعادة عندما يساهمون فى العملية التخطيطية ، ويتعاونون بصورة سليمة للوصول إلي الإجماع المطلوب .

الموافقة بنسبة ١٠٠ ٪

وترتبط قاعدة الاتفاق بنسبة ١٠٠٪ بالقاعدة السابقة . والقراءة المتمعنة لهذا المصطلح تشير إلي أنه من اللازم الحصول علي موافقة كل الأعضاء علي كل جزئية في القرار الذي تتم الموافقة عليه .

فمعظم الجلسات التخطيطية تتوصل إلي توجيهات وأنشطة جديدة ، ويتم تكليف كل عضو من أعضاء الفريق بها .

وفي كثير من الحالات تكون هذه التوجهات والأنشطة زائدة ، أو مختلفة عما يقومون به فعلاً ، وعلي ذلك فلابد من موافقة الجميع علي الإطار الزمني والتوقيتات اللازمة ، وحساب كل ذلك حساباً دقيقاً .

فإذا تمت إساءة استخدام هذه القاعدة ، ورأي بعض العاملين أنهم غير راضين عن أدوارهم فى الخطة وعلى الرغم من ذلك وافقت الإدارة عليها ، فلن ينجح العمل بهذه الطريقة .

قضايا لا يجب تجاهلها

وعلي الرغم من عدم إقرار أى رأى إلا بعد إجماع الآراء ، واتباع خطوات عملية التخطيط بنجاح ، ومناقشة كل القضايا المحيطة بالخطة ، إلا أنه عادة ما يتم تجاهل قضايا ومواقف معينة ، وإليك بعض الأمثلة :

- يوافق أحد الأعضاء علي نشاط معين ، ولكن باقي الفريق يري أنه لا يملك المعرفة الكافية أو المهارة المطلوبة لتنفيذه .
- أن يكون النشاط المطلوب ضمن اختصاصات شخص آخر ، ولا نبحث في كيفية إقناع هذا الشخص بالموافقة علي الخطة .
- أحد الأنشطة التى تمت الموافقة عليها يعتمد في تنفيذه علي موافقة المستوي الإداري الأعلي ، ولكن لم يتفق علي كيفية تحقيق ذلك .
- أن يكون أحد الأنشطة التى تضمها الخطة معتمداً علي العميل ، ولا تشير الخطة إلي قدرة العميل على إنجاز هذا النشاط .

فكر قبل أن تتكلم

ليس مطلوباً منك الالتزام الحرفى بهذه القاعدة ، لأنه قد تتبلور أحياناً الفكرة فى ذهن المرء أثناء كلامه عنها . ولكن اتباع هذه القاعدة مفيد جداً عندما نرغب في إقناع شخص صعب المراس ، فنفكر قبل جلسات التخطيط في وسيلة الإقناع اللازمة .

وعلي مشرف الجلسات وضع قواعد للالتزام بها خلال الجلسات قبل البدء فيها ، ومن هذه القواعد المفيدة قاعدة : " فكر قبل أن تتكلم " .

فكرة ٨٧ ـ أهمية الربط بين التحليل والأهداف

ويلاحظ أن العديد من جلسات التخطيط تمنى بالفشل ، لأن المخططين لم يتمكنوا من التوصل إلى تحليل جيد ومفصل يبلور أهدافاً تعكس مغزاه . وعند هذه النقطة نحتاج إلى آلية حساسة تربط ما بين التحليل الرباعي والخطة نفسها . وبدون ذلك سيكون من الصعب إيجاد هذا الربط ، أو معرفة نقطة البداية بالتحديد .

تحتاج أيضاً إلي مكون آخر . لقد أكدت فكرة ٧٥ علي أهمية معرفة العوامل الضرورية للنجاح . لذلك سجل هذه العناصر في جدول مكون من خمسة أعمدة ، وأعط أرقاماً لكل من نقاط القوة ، والضعف ، والفرص ، والتهديدات ، وبصرف النظر عن أسبقيات العناصر ؛ فإنها ببساطة طريقة للتعرف علي كل عنصر من عناصر التحليل . وفي المثال التالي ستجد أن نقاط الضعف المرقمة (١ ، ٨ ، ٩ ، ١٧ ، ٢٣) هي النقاط التي تشير الخطة لضرورة القضاء عليها ، أو تقليلها أو تحويلها لنقاط قوة (فيما يتعلق بالعنصر الضرورى للنجاح رقم ١) .

تحت كل عنوان من مكونات التحليل الرباعى سجل النقاط المرتبطة به ، وسيبدو الجدول علي الوجه التالي :

مجال الهدف	التخلص من الضعف	استغلال الفرص	تجنب التهديدات	استخدام نقاط القوة
العنصر الضرورى للنجاح رقم ١	١ ، ٨ ، ٩ ، ١٧ ، ٢٣	٣ ، ٤ ، ٨ ، ٩ ، ١٤	١ ، ٣ ، ٤	١ ، ٣ ، ٤ ، ٦ ، ٨ ، ١٢
العنصر الضرورى للنجاح رقم ٢	٢ ، ٣ ، ٧ ، ١٥ ، ١٦	١ ، ٢ ، ٥	٢ ، ٦ ، ١٠	٢ ، ٤ ، ٦ ، ٨ ، ١٠
العنصر الضرورى للنجاح رقم ٣	٢٠ ، ٢١ ، ٢٢	٦ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢	٧ ، ٨ ، ١١	١ ، ٣ ، ٤ ، ٧ ، ٨ ، ٩
العنصر الضرورى	٤ ، ٥ ، ٦ ، ١٠ ،	٧ ، ٣	٥ ، ٩	٢ ، ٨ ، ٩ ، ١٢

للنجاح رقم ٤	١١ ، ١٢			
العنصـــر الضـــرورى	١ ، ١٧ ، ٢٤	١٦	——	٢ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١١
للنجاح رقم ٥				
العنصـــر الضـــرورى	١٣ ، ١٤ ، ١٨ ، ١٩	١٥	١٢ ، ١٣	١٣ ، ١٤
للنجاح رقم ٦	، ٢٠			
العنصـــر الضـــرورى	٢٥ ، ٢٧	١٩ ، ٢٢	١٤ ، ١٥	٩ ، ١١ ، ١٣
للنجاح رقم ٧				
العنصـــر الضـــرورى	٢٦ ، ٢٨ ، ٢٩	١٧ ، ١٨ ، ٢٠ ، ٢١	١٦	٢ ، ٨ ، ١٢ ، ١٣
للنجاح رقم ٨				

واحرص على اتباع تلك القاعدة بقدر الإمكان ، وخصص كل النقاط المتعلقة بالضعف ، والفرص والتهديدات الخاصة بمجال كل هدف علي حدة . إننا الآن نقترب من مرحلة توزيع المسئوليات علي الأشخاص لتحقيق التقدم في الخطة . وكل منها يمثل مؤشراً في خطة الأنشطة ؛ ولذلك فمن المهم ألا تسند مسئولية عمل واحد إلى شخصين فى نفس الوقت ، وهذه هي القاعدة .

وعندما يتعلق الأمر بنقاط القوة ، فهي قد تتكرر في مجالات أهداف مختلفة ، وعلي فريق العمل الاستفادة من نقاط القوة كمؤشرات لما يمكن استغلاله للتقليل من نقاط الضعف .

فكرة ٨٨ ـ استخدم أسلوب الرادار مرة أخري

عليك الآن أن تمعن النظر فى جوانب قوتك وضعفك ، ويتم ذلك باستخدام رسمات الرادار البيانية مرة أخري ، لكي تصور لك مدي تقدمك في مجال تحقيق العناصر الضرورية للنجاح . ولكي تتضح الصورة نعرض هنا بعض هذه العناصر المتعلقة بالتعامل مع العميل الرئيسي ، ونعرض أيضاً أمثلة للدرجات التي تعطيها لنفسك .

١. مستوي الاتصال ـ ٣ درجات

لم نتمكن مطلقاً من التحدث إلي الإدارة العليا بالمؤسسة . أما في القسم الذي لدينا اتصال جيد به ، فلم يتخط الاتصال مستوي المدير ورؤساء الأقسام ، وذلك خلال المناسبات الاجتماعية فقط ، وعلي فترات متباعدة .

٢. رضا العميل ـ ٦ درجات

كان أداؤنا جيداً جداً عندما تم إجراء قياس لرضا العميل ، ولكن ليس لدينا معلومات مفصلة عن مدي استفادته من منتجاتنا أو خدماتنا .

٣. إعداد الخطة ـ درجتان

لقد بدأنا بالكاد في هذا الإعداد وتوقفت جهودنا لضعف مستوي اتصالاتنا .

٤. الموقف التنافسي ـ ٨ درجات

إنهم يحتاجون وقتاً طويلاً جداً لإزاحتنا عن مكاننا ، لأنهم معتمدون بشدة علينا .

٥. التطبيقات الاستراتيجية ، والمنتجات والخدمات ـ ٦ درجات

نعرف أن ما نقدمه يجب أن يكون ذا أهمية استراتيجية ، ولكن لا نعرف حقيقة كيفية استغلال ذلك بصورة مناسبة

٦. استراتيجيات العميل ـ ٧ درجات

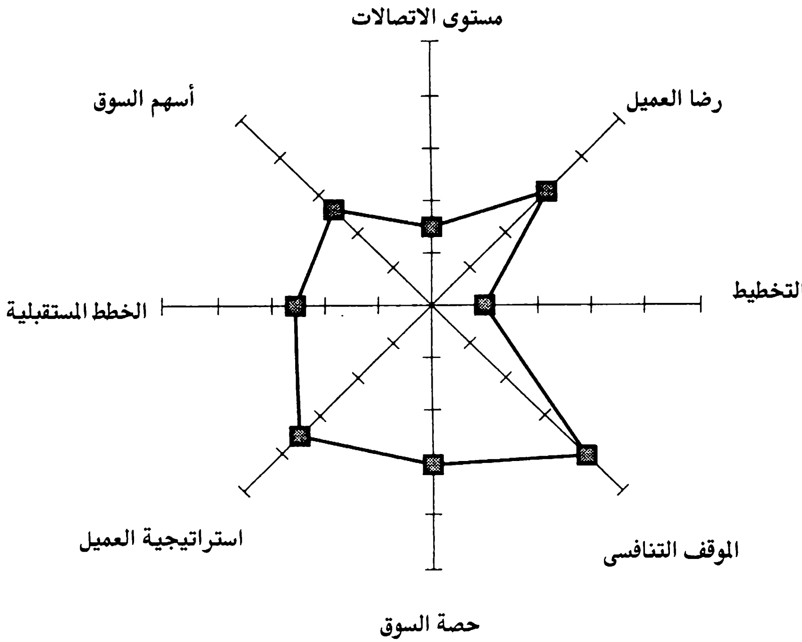
توفر لنا معلوماتنا عن استراتيجيات العميل الثقة بأن منتجاتنا وخدماتنا ستظل مهمة له .

٧. العملاء المحتملون ـ ٥ درجات

حجم العملاء ليس بالقدر الكافي الذي يعكس نصيبنا في السوق . فنحن لا ندرك الفرص المتوافرة فى مؤسسات أخري ، أو في مستوي إداري مختلف عن القسم الذي نتمتع فيه بالقوة .

٨. حصتنا في السوق ـ ٥ درجات

لقد زادت حصتنا في السوق زيادة ملحوظة ، وتستمر فى ذلك علي المدي القصير ، خاصة بعد تطبيق المشروعات الجديدة . والشيء الذي يحافظ علي مستوى التقدم هو السعى لاكتشاف المزيد من الفرص لدي العملاء المحتملين .



فكرة ٨٩ ـ اجعل توثيق خططك مختصراً

أحد الأسباب التي تعوق عملية الإبداع في التخطيط هو مطالبة المخططين بكتابة قدر هائل من البيانات في نماذج عديدة . ولكن أهم جوانب أية خطة ببساطة هى كما يلى :

- قائمة بالعناصر الضرورية للنجاح .
- الشبكة البيانية العنكبوتية .

- أن تخصص لكل هدف خطة أنشطة في صفحة واحدة خاصة به .

وعلي ذلك لا تتجاوز الخطة حوالي عشر صفحات ، وهو ما يستطيع أن يقوم به أي منا .

أعظم ثمانى أفكار لتنمية العمل من خلال حيازة مشروعات أخرى ناجحة

مقدمة

ركزنا حتى الآن علي بناء مشروع أحلامك من خلال تحقيق نموه داخلياً . ولكن سرعان ما يبدأ الحلم في النمو بشكل أسرع عندما تسعي إلي حيازة وامتلاك مشروعات أخري قائمة . فإذا كنت تطبق استراتيجية توخى البساطة والوضوح فى تطبيق صفقاتك ، فما المانع من أخذ هذه الفكرة الجديدة في الاعتبار عند عقدك للصفقات وتكوين شركات أكبر من خلال تبادل المشروعات . فالتفكير في مثل هذا الحجم من الصفقات قد يبدو مخيفاً ، وهذا هو مضمون فكرة ٩١ ، ولكن هذا التفكير يعتمد علي ذلك الحس البديهى الذي قادك إلي النجاح الذي أنت فيه الآن . وإليك هذه الأفكار العظيمة لبناء مشروع أحلامك ، ولكن من خلال خطوات ضخمة ، ونقدمها لك مجاناً ومن خلال خبرات أربعة من كبار خبراء عقد الصفقات .

فكرة ٩٠ ـ تعامل مع المؤسسات الكبرى كما لو أنها تجمُّع من الأفراد

إذا كان لديك عمل مع إحدي المنظمات الكبرى من خلال تنظيم عملية شراء حصص كبرى فى شركة ما ، أو لأنك تسعي لحيازةٍ جزء من هذه المؤسسة ـ فعليك أن تتعامل مع المؤسسة كأفرادٍ وليس كمؤسسة . وإذا طورنا قليلاً من مضمون ما أوصت به فكرة رقم ٥ فستري ما أقصده تحديداً .

فالربحية التى يحققها أي قسم داخلـي في المؤسسـة يقـاس مـن خـلال النظـام المحاسـبي لـلإدارة العليا ، وهذا يجب أن يتضمن مساهمة هذا القسم في تغطية النفقـات الإداريـة للمسـتويات الأعلـى خاصة المكتب الرئيسى . وعندما تعرف هذه الحقيقة ، يجب عليك إجراء الاختبار التـالي : فكـر في الاعتراضات التي سيبديها المدير عندما تفكـر في الاسـتقالة وشـراء جـزء صـغير مـن هـذا القسـم لتستثمره لحسابك الخاص . ففي هذه الحالة سيكون عليك من ناحية أن تـدير حملـة للبيـع علـى الرغم من أن هدفك هو الشراء من الناحية الأخرى وليس البيع ، وعلي ذلـك فكـر في الاعتراضـات من وجـهة نظر من يبدونـها .

وقد تصل إلى نتيجة مؤداها أنه سيكون على أصحاب الشركة البحث عن مصدر آخـر لمـا كـانوا يحصلون عليه من الجزء الذي سأشتريه . وفي هذه الحالة أنت لا تتعامل مـع المؤسسـة علـي أنهـا تجمع من أفراد . وذلك لأنه لا شك في أن هذا الاعتراض منطقي تماماً ، ولكن قـد لا يخطـر ببـال المتخذ للقرار ؛ لذلك عليك أن تفكر في متخذ القـرار كفـرد . وكيـف ستؤثر الصـفقة في أدائـه هـذا العام ؟ وهل هناك مجال لأن تؤدي هذه الصفقة إلى تحسين أدائه قياساً بالمؤشرات الخاصة بذلك ؟ وقد تكون هناك صفقات لا تحقق فائدة تذكر للشـركة ، ولكنهـا قـد تسـاعد مـدير القسـم ـ الـذي سيباع منه جزء ـ علي زيادة ربحية القسم كله لهذا العام ، نظراً لحجـم الأمـوال المدفوعـة في هـذه الصفقة مرة واحدة . وهذه هي النظرة الواقعية للأمور .

وتذكر أيضاً أن كثيراً من مديرى المستوي المتوسط ، بل بعـض مـديرى المسـتوي الأعلـي ليسـوا مسئولين بالمرة عن التدفقات المالية ، وهذه النقطة سـتكون فـى صـالحك حـين تتفـاوض لتحسـين شروط الصفقة ، وإقناعهم بأن ربحـهم سيزيد (كوجـهة نظر فحسب) في مقابـل تحسـين تـدفقاتك النقدية (الحقيقية) ، وبأن تأخير قدر من المال من جانبك قد لا يتعارض مع مصـالحـهم بـالمرة ، بينما قد يمثل بالنسبة لك الفرق بين الحياة والموت .

وعليك الآن إلقاء نظرة علي الجانب المتعلق بالوظيفة . فما سيفتقده المـديرون لـيس فقـط الجـزء الذي ستحصل عليه من العمل ، ولكن ما سيفتقدونه حقاً هو " أنت " كشريك فى العمل ؛ ولـذلك ابدأ مبكراً في التمهيد لقرارك ، وعليك تأهيل الشخص الذى سيحل محلك ، وأرسله إلى المؤتمرات

الدولية ، واجعله يقوم بالأعمال التي تقوم بها حالياً حتي يعتاد الآخرون وجوده عندما تترك الوظيفة . فإذا نجحت في ذلك ، فستتجاوز الاعتراضات التي ستبديها الإدارة عند طلب شراء جزء من العمل في هذا القسم .

وركز اهتمامك على الجوانب الحساسة للعمل ، فهناك دائماً مؤشرات لقياس هذه الجوانب التي تسعي المؤسسات الكبرى لتغييرها . وحين تقول شيئاً مهماً في هذا الصدد لأحد مديرى الدرجة المتوسطة ، فإنك تكون قد عزفت على وتر حساس لديه ؛ لذا عليك تركيز جهودك علي مجالات العمل التي يرغبون في تغييرها ، واسأل نفسك : " ما الصفقة التي يمكن أن أعقدها مع هذا الشخص ، وتؤدي إلي تحسين مكانته ، وإحداث التغيير الإيجابي الذي يسعي لتحقيقه ؟ "

اسأل نفسك : " ما الصفقة التي يمكن أن أعقدها مع هذا الشخص ، وتؤدى إلى تحسين مكانته ، وإحداث التغيير الإيجابى الذى يسعى لتحقيقه ؟ "

فكرة ٩١ ـ فكر في الصفقات الكبيرة التي تتجاوز الخيال فى كبرها

دعنا نفترض للحظة أن مشروعك صغير الحجم ، وعلى الرغم من أهمية ما تقوم به ، إلا أنه يظل ذا حجم محدود . ولنفترض أيضاً أنك كونت لنفسك اسماً ومكاناً فى السوق نجحت فيه من خلال تخصصك في أداء عمل معين ، وأصبح لك موقف تنافسي جيد . وفكر الآن في أكبر منافسيك ، وهي الشركة التي لها نصيب أكبر في نفس سوق منتجك من حيث حجم المبيعات علي الأقل .

واسأل نفسك : " هل الحياة ستكون أيسر لو أن هذه الشركة المنافسة لم تكن موجودة في السوق أو انضمت إلى شركتى ؟ " إنك تستطيع أن تقوم بذلك إذا استحوذت علي جزء من الشركة المنافسة ، حتي لو لم يكن سبباً مباشراً لأرباحها ، أو كان له دور في الأرباح . فكل شيء وارد .

ادرس مدي الأهمية الاستراتيجية لهذا الجزء من العمل للشركة المنافسة ؛ وهل تستطيع تحديد هذه الأهمية ووصفها علي أنها غير استراتيجية ؟ إننى أذكر أن إحدى الشركات الصغيرة التي اشترت قسماً من شركة كبري لأن النظرة الاستراتيجية لهذا القسم داخل شركته هي أنه يجب

التخلص منه ، حيث إن الشركة تنوى الابتعاد عن العمل فى مجال البرمجيات (وبالمصادفة لم تكن الشركة الأم تدرك ما إذا كان هذا المشروع يدر ربحاً أم لا) . وبعد ذلك حاول التعرف على شخصية المدير المسئول علي المستويين الأوسط والأعلي ، لتعرف ما إذا كنت تستطيع الاتصال به مباشرة ، أم أنك تحتاج إلي استشارى ليقوم عنك بالخطوة الأولي للتعارف .

وستعرف بسرعة كيف تتم هذه الصفقة ؛ وادرس أيضاً الجوانب الحساسة التي دفعت الشركة لبيع هذا الجزء من القسم ، ومدي تأثير ونفوذ ذلك علي المدير الذي ستتعامل معه . وعليك دائماً أن تفكر في الأمور الكبري ، لأن مديرى الشركات الكبرى يسعون دوماً نحو القرارات التي ترفع من شأن أسمائهم .

فكرة ٩٢ ـ تأكد أن أهداف مساعديك هي نفس أهدافك

علي رجال الأعمال الأذكياء تعلم درس آخر من الفكرتين السابقتين ، وهو أنه إذا كان من الممكن الاستحواذ علي صفقة جيدة من خلال حسن التعامل مع العاملين في المؤسسة الكبرى ، ومعاملتهم بصفتهم أفراداً وليس كجزء من المؤسسة ، فإن شخصاً آخر قد يستغل العاملين لديك بنفس الطريقة وأنت تبني مشروع أحلامك . فلا تقع في هذا الكمين ، وابحث بشكل دقيق ومستمر في دوافع وحوافز العاملين معك : هل هناك ما يدفع العاملين لعدم مراعاة مصالح مشروعك ، والعمل ضد أهدافك المحددة ؟ قد يشمل هذا رغبتهم في تحسين الوضع الوظيفي ، أو زيادة الدخل ، أو عوائد أخري . فإذا اكتشفت أي جانب من هذه الجوانب فعليك بإصلاحه .

ولتحقيق ذلك عليك العودة إلي أهدافك . فإذا كانت أهدافك هي بناء المشروع الأكبر ، فعليك إعلان أهدافك وتحديدها أمام الجميع . أما إذا كان هدفك هو تحقيق الثروة في أسرع وقت ، ثم الخروج من المجال في الوقت المناسب ، فلابد أن تحدد نتائج مستهدفة أخري تتناسب مع ذلك .

فكرة ٩٣ ـ لا تبخل بالمال على خبراء الضرائب

تكلمنا سابقاً عن أهمية التفاوض مع كل الأطراف بمن فيهم المهنيون من الأصدقاء مثل : المحاسبين والمحامين . ونعرض الآن إلي إضافة لهذه الفكرة من خلال مثال واقعي . تلقت إحدي المؤسسات عرضاً من شركة استثمار رأسمالي قدره مليون جنيه استرليني لشراء ٣٣٪ من الأسهم . فتوجه أصحاب المؤسسة إلي شركة استثمار منافسة ، وتفاوضوا معهم لبيع ٢٠٪ فقط من الأسهم في مقابل مليون جنيه استرليني .

والطريقة الأخري التي يتبعها كثيرون لتقليل مخاطر شراء المشروعات العاملة هي التفاوض حول ما يطلق عليه تقدير " الرسوم والمبالغ غير المتوقعة " . وبناءً علي هذا التفاوض تقرر الشراء من عدمه .

وفي كل الحالات لا تبخل عندما يتعلق الأمر بالحصول علي نصيحة خبراء الضرائب . فإنك لن تصبح خبيراً في الضرائب إلا إذا تركت أعمالك ، وتفرغت لدراسة جوانبها . وعلي ذلك يفضل الاستعانة بخبير .

وسيقدم لك الخبير النصح بشأن كيفية التصرف خلال توزيعات السندات مثلاً ، وبشأن أمور معينة تقوم بها قبل بيع المشروع ، وكذلك ما يتعلق بتوزيعات أرباح الأسهم ، وكل ما يجنبك دفع ضرائب أكثر من المطلوب .

أذكر قصة بعيدة عن عالم الأعمال ، ولكنها تؤكد أهمية الاستعانة بخبراء الضرائب . توجه أحد أصدقائي إلي محكمة تحقيق صحة الوصايا ليثبت حقه في إرثه ، وهو عبارة عن عقارات كان يملكها والده المتوفي ، وكان لابد من دفع ضريبة التركات أولاً ، فاحتاج الأمر إلي كثير من الوقت والجهد للتوصل إلي اتفاق يرضي الطرفين مع مكتب الضرائب . وبإضافة ٤٠ ٪ كضريبة تركات إلى معدل الضريبة الحدى الذى يدفعه المرء على آخر دولار من دخله ، ستجد أن الأمر يحتاج لتخصيص مزيد من وقتك للتفاوض في هذا الخصوص . والوضع هنا مشابه لوضعك مع مشروعك إلى حد كبير .

فكرة ٩٤ ـ خطط من أسفل لأعلي ومن أعلي لأسفل

لقد أتحنا المجال للحديث عن التخطيط من أعلي لأسفل ، ونعرض فيما يلي لبعض نصائح خبراء شراء الشركات حيث يقولون مثلاً : " عندما تنتهي من وضع خطتك المبنية من أعلي لأسفل . قدمها إلي المديرين في المستوي الأدني ، واطلب منهم وضع تفصيلاتها ، حيث تكمن المشكلة فى التفاصيل . وسيؤدي ذلك إلي حدوث أمرين مهمين : الأول هو نوع من مراجعة صلاحية الخطة بنظرة حكيمة وعملية ، والثاني هو تمكينك من التعرف علي المشكلات عندما لا تسير الأمور كما ينبغي .

فكرة ٩٥ ـ عليك الاهتمام بالتسويات العادلة للقيمة

سيكون عليك أن تتفهم هذه الفكرة عندما يتعلق الأمر بشراء شركة جديدة ، وتجد نفسك تحت ضغط تحقيق أرباح بأسرع ما يمكن ، ومن ثم ستكون كمن يحارب وإحدي يديه مقيدة خلف ظهره ، كما ستكون فى سباق مع الزمن .

ونظراً للاختلاف في النظم المحاسبية ما بين الشركتين البائعة والمشترية ، سيكون عليك إجراء تقييم وتسوية عادلة لعناصر الصفقة ، بما في ذلك العائد على المبيعات وتكلفة الإنتاج . ولا تنس أيضاً عنصر المخاطرة . فقد تكون لك القدرة علي تعديل القيمة لصالحك إذا كانت درجة المخاطرة عالية ، كخطورة التأخر في توريد طلبيات عالية القيمة .

وهناك عدة طرق مبتكرة لهيكلة وبناء المشروعات . وعليك دراسة هذه الطرق والتعلم منها ، إذ يقوم البعض مثلاً بتحقيق التوازن في جانبي ميزانية الشركة من خلال شراء الأسهم الممتازة ، ثم تحويلها بعد ذلك إلي أسهم عادية من خلال عقود خيار البيع أو الشراء ، وتذكر دائماً أن الربح مجرد " وجهة نظر " لذلك عليك التأكد من بيع وترويج وجهة نظرك بطريقة تساعد علي تحقيق أهدافك .

فكرة ٩٦ ـ لا تقامر بالمؤسسة

أجمع كثير ممن ناقشت معهم هذه القضية علي عدمِ الإقدامِ علي مخاطراتٍ كبيرة لبناء مشروع الأحلام . إن عليك أن تحدد لنفسك مدي زمنياً معقولاً ، وقدراً مناسباً متحكماً فيه من المخاطر . وقال لي أحدهم ذات مرة : " لا تضع شركتك في موقف يمكن أن يؤدي إلي خسارتك ما لم يكن في استطاعتك فعلاً تجنب هذا الموقف . فعليك أن تكون مستعداً للمخاطرة بالمشروع ، ولكن لا تقدم علي ذلك بمحض إرادتك ، وإذا حدث مثل هذا الموقف تكون قد خالفت أحد المبادئ التخطيطية المهمة ؛ لذا كن مستعداً دائماً بخطة لمواجهة المصاعب " .

فكرة ٩٧ ـ جدد نشاطك حتى لا يصيبك العناء

إن عملية اندماج شركتين أو شراء إحداهما للأخري يمكن أن تصل إلى ذروة الجنون في اللحظات السابقة مباشرة لعقد الصفقة .

أحد الشعارات المهمة التي يتبناها كبار مديرى الشركات العملاقة هى : " إذا رغبت في معرفة الإجابة اليوم ، فإن الإجابة هي لا " . ولكن في مجال صفقات شراء الشركات الكبري لا تنتظر دور الشركات للرد على عرضك حتى الغد ، لأن هذا يعطيك كثيراً ، وسيكون الوقت متأخراً حينها . لذا فعليك العمل الجاد السريع .

من القصص الطريفة التي تروي في هذا المجال أن اثنين من رجال الأعمال كانا مثلاً يحتذي في التكامل ما بين مهاراتهما وتوجهاتهما ، بحيث صارت إمكانية نجاح شركتهما أمراً محققاً وواضحاً للكل . بعد أن أتما إحدي الصفقات الصعبة التي استغرقت منهما وقتاً طويلاً ، اضطرا أيضاً لمواصلة السهر مع المستشارين الماليين والقانونيين . وكان علي الرجلين أن يستعدا لصباح جديد لذلك احتاجا إلي الاستحمام وشراء ملابس داخلية جديدة لتجديد نشاطهما ، وليستريحا

من التفكير بالعمل . وانطلق أحدهما للتسوق لشراء هذه الملابس وتوجه إلي محلات " ماركس آند سبنسر " حيث اشتري طاقمين بمبلغ ٥٥ جنيهاً استرلينياً .

وتكرر نفس الموقف بعد عدة أشهر في صفقة أخرى ، فتوجه رجل الأعمال الآخر لشراء طاقمين من الملابس الداخلية ، ولكن هذه المرة من محلات " جوشي " الشهيرة ؛ ودفع ١٥٠ جنيهاً استرلينياً . والاختلاف في هذه المرة ليس فقط في السعر ، ولكن رجل الأعمال هذا حصل علي الملابس الداخلية التي كان يحلم بها دائماً ، وروح عن نفسه بعد عناء العمل .

أعظم ثلاث أفكار لبناء امبراطورية أحلامك

مقدمة

كثير من الناس يجدون ـ ولأسباب عديدة ـ أن أحلامهم لا تتحقق من خلال إقامة مشروعاتهم الخاصة . وقد يشعرون بالارتياح مع رئيسهم فى العمل ، ويجدون الأمان في سيارة الشركة والمعاش التقاعدي الذي سيحصلون عليه في النهاية . ولكن بعد فترة وفي منتصف العمر ، يبدأون في التساؤل : " نعم كل هذا موجود ولكن ، ما الذي يتحقق لي شخصياً ؟ " ويبدأ متابعة أقرانه الذين بادروا بالمخاطرة فى العمل الحر .

وفي كل الحالات هناك طبعاً الحلول الوسطي . فيمكنك بناء إمبراطوريتك داخل إمبراطورية قائمة بالفعل . وعليك إدارة جزء المشروع الذي يقع في إطار إدارتك لتحقيق قدر أكبر من الاستقلالية . وقد تستطيع أن تحقق قدراً أكبر من الاستقلالية بتحويل قسمك إلي شركة تابعة للشركة الأم ، ومنفصلة عنها فى نفس الوقت ، وهذا يحقق لك ما يشبه الملكية الخاصة ، وذلك في إطار روابط معينة بالشركة الأم . وإليك هذه الأفكار الثلاث لتحقيق هذا الحلم .

لا تخدع نفسك ؛ فبناء امبراطورية ليس مجرد عمل إضافي ، لذلك فإن أول شيء عليك القيام به هو تخصيص أقل قدر ممكن من الوقت لإدارة القسم الذى تكون مسئولاً عنه .

فكرة ٩٨ ـ اجعل شخصاً آخر يدير العمل

لا تخدع نفسك ، فبناء الامبراطورية ليس مجرد عمل إضافي تقوم به إلى جوار عملك الأساسى بالشركة ؛ لذلك فإن أول شيء عليك القيام به هو تخصيص أقل

قدر ممكنٍ من الوقت لإدارة القسم الذى تكون مسئولاً عنه . وقد يكون ذلك ممكناً إذا كـان موقعـك بعيداً جداً عن المركز الرئيسي ، حيث يمكنك اتخاذ قرارات النمط الإمبراطـوري . وسـيظل الوقـت الذي تقضيه في المركز الرئيسي أكبر بكثير من الذي تقضيه في موقع العمل . ولـذلك عليـك في هـذه الحالة تكليف شخص تثق به بـإدارة العمليـات الإجرائيـة بـدون الرجـوع إليـك . وبهـذه الطريقـة تتجنب بعض الخطورة ، وأقلها إحساس هذا الشخص بأنه هو الذي يحقق النتـائج ولـيس أنـت . وقد يناور هذا الشخص للاستفادة من موقعه هذا لمصلحته المهنية الخاصة لتحقيق طموحاته ، وهذا سيهدد موقفك ، ولن يكون من السهل تجنبه . فإذا قررت اتباع هذه الطريقـة فعليـك متابعـة مـن تكلفه ، واعمل علي ترقيته خارج القسم إذا أحسن الأداء ، ثم كلف شخصاً أقل في الدرجة بـنفس المهمة من بعده ؛ فإن الشخص الجديد سيري أن تقدمه وترقيته سيتحققان بعد ذلك في مكان آخـر في الشركة ، وليس عن طريق إزاحتك من منصبك لاحتلال مكانك .

فكرة ٩٩ ـ لا ترفض المهام العرضية

إن بناة الإمبراطوريات يحتاجون لإبراز خصائص شخصية وإدارية عالية أمـام كبـار مـديريهم . وإحدي الطرق لتحقيق ذلك هي التصدي أو التطوع لأداء المهام التي يلزم أداؤها رغم كونهـا خـارج نطاق اختصاصك . وبطبيعة الحال لا نقصد أن يجبرك أحـد علـى أداء مهـام ممقوتـة كـالتى تطـرأ خلال اجتماعات مجلس الإدارة ، ولكننا نشير إلي الفرص التي تتاح لإبداء مقـدرتك العاليـة علـى المشاركة مثلاً فى بناء مشروع تكنولوجى جديد ، أو المساهمة فـى برنـامج رعايـة الأحـداث المهمـة وغيرها .

ولا تكتف بالبحث عن مثل هذه المهام ، بل عليك ابتكارها . ادرس وابحث في التغييرات التي تحدث في السوق وحدد مجالات التحدى واقترح الحلول التى تساعد على نمـو وتقـدم العمـل ومـن الذى تراه مناسباً لاتخاذ الخطوات اللازمة (وستكون أنت هذا الشخص المناسـب علـى الأرجـح)

وهدفك هنا أن تكون علي اطلاع كامل بكل ما يدور في الشركة ، كما لو كانت كلها ملكاً لك . وهذا سيحقق لك الشهرة والنجومية فى عالم الأعمال .

فكرة ١٠٠ ـ اقرأ كتاباً عن الموضوع

إن الفكرتين السابقتين هما موضوع المناقشة المستفيضة في كتاب " أعظم مائة فكرة تبني بها مستقبلك المهني " من إصدار " لانجدون " ، " كابستون آند دبليو اتش سميث " ، سنة ٢٠٠٠ .

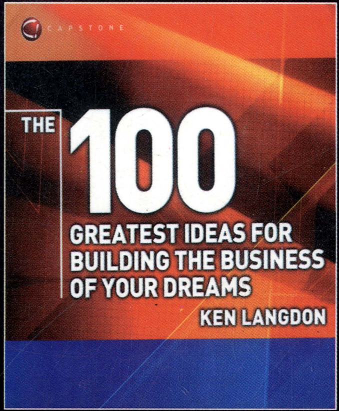
المساهمون بالأفكار

Alan Bonham
Andy Bruce
Graham McKenzie- Washington
John Harris
John Wood, Glenhurst Ltd
John Wright
Mark Allin
Nick Wenman
Penny Ariff
Phil Magree
Richard Burton
Richard Humphreys
Roger Hennah (winner of the bottle of champagne)
Ros Jay
Stephen Waters

تحرى الصدق وأنت تجيب عن هذا السؤال: من منا لم يحلم ببناء مشروعه الخاص؟ على مدى التاريخ الطويل للأعمال الحرة، لم تكن فكرة الإقدام على المغامرة أكثر إغراءً أو إثارة للذعر مما هي عليه الآن. هل تستحق هذه الفكرة التخلي عن الشعور بالأمان الذي نحظى به في وظائفنا الحالية؟ هل تملك كل المهارات الضرورية لتحويل هذه الفكرة إلى واقع؟ كيف تخطط لمشروعك؟ إنها أسئلة لا حصر لها.

إن كتاب «١٠٠ فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به» سوف يساعدك على الإجابة عن العديد من هذه الأسئلة. ولكنك يجب أن تحدد قبل أي شيء ما هي أحلامك؛ هل تبحث عن الثروة والحرية والشهرة؟ أو ربما تدور فكرة مشروع أحلامك حول حياة أفضل؟ مهما كان ما تريده، فإن الوقت الذي ينبغي أن تبدأ فيه التخطيط هو الآن. لا بد لك أن تبدأ بالتفكير في المهارات والخبرة التي سوف تحتاجها عندما تحين لحظة الانطلاق. لقد كانت نقطة البداية في ٩٠٪ من المشاريع العظيمة هي الإلهام، وسوف يمكنك كتاب «١٠٠ فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به» من إيجاد الإلهام الخاص بك.

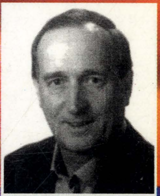
إن سلسلة كتب «١٠٠ فكرة عظيمة» سوف تمكنك من السيطرة على دفة حياتك ومهنتك. وعلى الرغم من أنها تزخر بمائة فكرة بسيطة، فإنها فعالة بطريقة رائعة. أيضاً، تعد هذه الكتب ممتعة في قراءتها وسهلة في تحويل ما تتضمنه من معلومات إلى حقيقة ذات نتائج فورية.



في كتاب «١٠٠ فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به» سوف تجد:

- **٧ أفكار عظيمة لإنقاذ قرار الغطس**
- **٥ أفكار عظيمة لتمويل مشروعك**
- **٤ أفكار عظيمة تبقيك على اتصال بسوق منتجك**
- **٦ أفكار عظيمة لصياغة الخطط الخلاقة**
- **٣ أفكار عظيمة لبناء امبراطورية أحلامك**

هذا بالإضافة إلى خمس وسبعين من الأفكار والنصائح والحيل الرائعة التي سترفعك أنت ومشروعك إلى القمة!



عمل «كين لانجدون» لدى كبرى شركات الكمبيوتر العالمية منها «هيوليت باكارد» و«دي. إي. سي». وهو يعمل الآن رئيساً غير تنفيذي لشركة «سوفت تولز»، ومورداً لأنظمة الدعم الإلكترونية المدمجة لشركة «جلينهرست ليميتد»، ومورداً لأجهزة التكييف ومقاولاً. ويعد «كين» كذلك مؤلفاً غزير الإنتاج، ومن بين مؤلفاته: «الحسابات الأساسية ومدى اختلافها»، كما ساهم في تأليف «الدليل الشامل للإدارة»، هذا بالإضافة الى العديد من الكتب التي أصدرتها مؤسستا نشر «كابستون سمارت» و«إكسبريس إيكزك» للنشر، وسلسلة كتب «١٠٠ فكرة عظيمة».

6 281072 036553
282203504

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

CAPSTONE